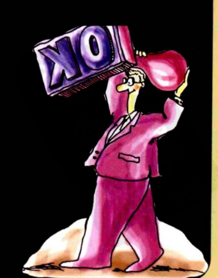
制胜之道在于心理操控，心理策略成就精彩人生

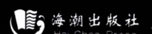
做生意要懂心理学



杨学强◎著

纵横商场的心理博弈秘诀





BUSINESS PSYCHOLOGY
TO UNDERSTAND

做生意要懂心理学



生意人不可不知的心理策略

这世界除了心理上的失败，实际上并不存在什么失败，只要不是一败涂地，你一定会取得胜利的。

——亨·奥斯汀（美 心理学家）

人们常说商场如战场，这句话一点都不假。在战场上，稍不留意就会粉身碎骨，学会一些心理学知识，并把它用在经商上，你终会无往不胜。

——杨德伟（职业经理人）

知己知彼，方能百战不殆。只有洞悉自身实力，洞察客户心理，你的生意才会做大做强。

——苏志（著名学者）

我凡事必有充分的预备然后才去做。一向以来，做生意处理事情都是如此。例如天文台说天气很好，但我经常问我自己，如5分钟后公布有台风，我会怎样，在香港做生意，亦要保持这种心理预备。

——李嘉诚（华人首富）

上架建议：经管励志 人生哲学
ISBN 978-7-80213-722-6
9 787802 137226 >
定价：32.80元

制胜之道在于心理操控，心理策略成就

做生意
要懂心理学

杨学强◎著





图书在版编目(CIP)数据

做生意要懂心理学 / 杨学强著. —北京：海潮出版社，2011.2

ISBN 978-7-80213-722-6

Ⅰ.①做… Ⅱ.①杨… Ⅲ.①经济心理学—通俗读物
Ⅳ.①F069.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第190488号

书　　名：做生意要懂心理学
作　　者：杨学强
责任编辑：雷　婷　王惠平
封面设计：天下书装
责任校对：徐云霞
出版发行：海潮出版社
社　　址：北京市西三环中路19号
邮政编码：100841
电　　话：(010)66969738(发行)　66969736(编辑)　66969746(邮购)
经　　销：全国新华书店
印刷装订：北京世纪雨田印刷有限公司
开　　本：710mm×1000mm　1/16
印　　张：17.5
字　　数：260千字
版　　次：2011年2月第1版
印　　次：2011年2月第1次印刷
ISBN　978-7-80213-722-6
定　　价：32.80元

前　言

生意人需要交际、销售、谈判……与人打交道的地方最多，所以，对于生意人来说，不懂得心理学，抓不住对方的心理，不仅生意做不成，利益受损，而且连自己的生活都打理不好。

有人说，好的生意人同时也得是一个优秀的心理学家。他们总能从细微处探知他人真实的心理，从而有的放矢，采取针对性的措施，达成自己的目的。他们无声无息地建立了对自己有利的人脉圈，做起生意来可以不受阻碍；他们能敏锐地捕捉到他人心理的变化，既能表达自己的诚意，又能保护自己的利益；他们可以让下属心服口服，确保企业团结向上；他们还能让对手高高兴兴地签下双赢的协议，更能克服自身心理上的弱点，让对手无机可乘。

可以说，对于一个生意人，适当地运用一些心理学的技巧来揣摩对方的心理，并采取适当的方式来满足对方的心理需求，不仅能够让你少犯一些低级错误，也能够让你在生意场上呼风唤雨，游刃有余，把生意做得圆满顺当。

正是因为心理学对生意人极其重要，所以本书结合生意场上的种种行为，从人脉与交际、客户关系、员工管理、生意人必备的素质等方面一一讲解了其中蕴含的心理学知识，每一个章节就像一把精确的手术刀，解剖了生意场上的种种现象与本质，值得生意人士好好研读。同时，在这本书中，你将学到一些做生意的策略和技巧。它们是经过实践证明的有效生意经，各行各业的精明生意人都在使用这些策略和技巧。事实证明，使用这些方法越多，你从中获益就越多，效果就会越好。因此，要想成为出类拔萃的生意人，你就要懂做生意的心理学。

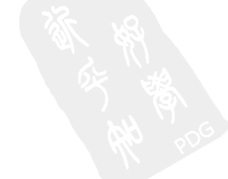
生活中，只有心理健康的人才能成为真正幸福的人，商场上，只有懂得心理学的人才能成为真正成功的生意人。所以，请从现在开始，阅读本书。

第一篇 人脉即财脉
——生意人要懂得的人脉心理学

【第二篇　一眼看透人心——生意人要懂得的客户心理学】

第三篇　知人者智
——生意人要懂得的管理心理学

第四篇 在商言商
——生意人必备的心理素质



第一章

人脉关系中常见的心理学效应与定律

首因效应——给人留下良好的第一印象

心理学家研究发现，与一个人初次会面，45秒钟内就能产生第一印象。这一最初产生的印象会对他人的社会知觉产生较强的影响，并且在对方的头脑中形成并占据着主导地位。我们常说的“给人留下一个好印象”，一般就是指的第一印象。这就是心理学上的首因效应。

对于这种因信息输入的顺序而产生的效应的现象，专家有种种不同的观点。一种观点认为，最先接受的信息所形成的最初印象，构成脑中的核心知识或记忆图式。后输入的其他信息只是被整合到这个记忆图式中去，即这是一种同化模式，后续的信息被同化进了由最先输入的信息所形成的记忆结构中，因此，后续的信息也就具有了先前信息的属性痕迹。另一种观点是以注意机制原理为基础的，该观点认为，最先接受的信息没有受到任何干扰地得到了更多的注意，信息加工精细；而后续的信息则易受忽视，信息加工粗略。

一位心理学家曾做过这样一个实验：他让两个学生都做对30道题中的一半，但是让学生A做对的题目尽量出现在前15题，而让学生B做对的题目尽量出现在后15道题，然后让一些被试者对两个学生进行评价：两相比较，谁更聪明一些？结果发现，多数被试者认为学生A更聪明。这就是首因效应在作祟。

在现代快节奏的生活中，很少有人愿意花更多的时间去全面观察、深入了解一个人，多数的时候都是根据第一印象作出结论。

所以说，我们若想在人际交往中获得他人的好感和认可，就应当给人留下良好的首因效应。为此，我们初次与他人见面时，要注重自己的衣着打扮，穿着要整洁，打扮应适度，言谈举止要得体，尽可能给他人留下一个美好的印象。

有时候，第一印象是决定我们人脉关系的关键因素，生意人就更不能不注意。

有位成功人士说："有些事情不能错，一错就会失去机会。"糟糕的第一印象会赶走客户，同时也会失去做生意的机会。

一位经验丰富的经理说："一次，一个推销员来拜访我。他穿的就像一个嬉皮士。他口才还不错，可我总是走神。我从他的鞋子看到他的裤子，然后又扫过他的衬衫和领带。大部分时间我都在想，如果这位专业推销员说的是真的，那他为什么穿得如此落魄呢？

"他告诉我自己手中有很多的订单，他有许多的客户，这些客户大都是大批量地购买他的产品。但他的个人外表却在'提醒'我，他说出的话不是真的。我最终没有购买，因为我对他的陈述没有信心。"

糟糕的外表让客户对你的产品失去了兴趣，对你的陈述产生了怀疑，你失去了最好的机会。

既然在人际交往中有这样一个首因效应在起作用，我们就不能忽视它，而是可以充分利用它来帮助我们完成漂亮的自我推销：

首先是面带微笑，这样可以给人留下热情、善良、友好、诚挚的印象；

其次应使自己显得整洁，整洁会给人留下严谨、自爱、有修养的第一印象，尽管这种印象并不准确，可对我们的推销总是有益处；

第三使自己显得可爱可敬，这也必须由我们的言谈、举止、礼仪等来完成；

最后尽量发挥你的聪明才智，在对方的心中留下深刻的第一印象，这种印象会左右对方未来很长时间对你的判断。



多看效应——使你容易成为得宠的人

20世纪60年代，心理学家查荣茨做过这样一个实验：他向参加实验的人出示一些人的照片，让他们观看。有些照片出现了二十几次，有的出现十几次，而有的则只出现了一两次。之后，他请看照片的人评价他们对照片的喜爱程度。结果发现，参加实验的人看到某张照片的次数越多，就越喜欢这张照片。他们更喜欢那些看过二十几次的熟悉照片，而不是只看过几次的新鲜照片。也就是说，多看增加了喜欢的程度。

不知你有没有发现，有时候你并不喜欢一个人，可是接触多了，你慢慢觉得这人还是不错的，此后随着见面的机会越来越多，你们竟然成了朋友。

不仅对人，对物也是一样，本来觉得不怎么好看的一件物品，摆在家里时间长了，你就会觉得它越来越耐看，竟然几次搬家都不舍得丢掉。这种对越熟悉的东西越喜欢的现象在心理学上称之为多看效应。

关于多看效应，社会心理学家还做了一个实验：在一所大学的女生宿舍楼里，心理学家随机找了几个寝室，发给她们不同口味的饮料，然后要求这几个寝室的女生，可以以品尝饮料为理由，在寝室间互相走动，但见面时不得交谈。一段时间后，心理学家评估她们之间的熟悉和喜欢的程度，结果发现：见面的次数越多，互相喜欢的程度越大；见面的次数越少或根本没有，相互喜欢的程度也较低。

可见，若想增强人际吸引力，就要留心增加自己与他人见面的机会，以此提高熟悉度，这样可以增加他人喜欢你的程度。一个自我封闭的人，或是一个面对他人就逃避和退缩的人，是不可能让他人喜欢的。

因此，要想与客户或者某位你需要的人搞好关系，你必须想办法增加你们见面的次数，仅仅打电话是远远不够的。

被称为世界第一推销员的乔·吉拉德说："其实做推销也很简单，就是不断地拜访、拜访、再拜访。"正是因为不断地和客户见面，才使得吉拉德与客户的关系日益密切，推销的业绩也飞速提升。日本推销之神原一平也说："要想把潜在客户变成真正的客户，就要打消顾客的顾虑，而经常拜访客户，和客户保持联系是最好的方法。"原一平在最初进入保险业的时候，为了赢得一个大客户，他曾经在 3 年 8 个月的时间里，登门拜访 70 次都扑空的情况下，最终锲而不舍在第 71 次获得成功。

所以，多拜访客户是所有成功推销员都会推荐的秘诀。

日常生活中，要想拓展自己的人脉，增加与他人见面的机会也很重要。有位商人因为和某位重要人物住在同一小区内，两人经常在散步或遛狗时见面，一来二去成了朋友，不久这位重要人物就为他提供了一个关键的商业信息，使他领先他人一步进入市场，获取了丰厚的利润。

可见，在生活中运用多看效应为自己服务非常重要，为此，你要尽量做到下面几点：

一、出席所有能出席的重要场合。如果有重要场合邀请你加入，而你恰好有时间，那么一定要参加。在这些场合你不能只是干坐着，或者听别人发表意见，你要在合适的时候微笑着寒暄，与他人多交流。而在适合自己发挥才能的时候，你更要抓住机会表现，让更多人对你有印象。

二、掌握对方的信息，制造巧遇。当你收集到了对方的信息，你要分析哪些可以为你所用。比如，你知道对方喜欢收藏，不妨多了解一下这方面的知识，然后制造与对方在古玩市场偶遇的机会，这样一来二去，你们就可能成为志同道合的朋友。

三、在合适的时候邀请对方。如果有合适的机会，你可以热情地请对方去喝茶休闲，温和地说服他，如果对方答应，你们又有下一次见面的机会了，他多半会回请你。

四、表示出同样的喜好。如果你与对方具有共同的爱好，如运动，那么你们见面的机会就会增加，一起打打球、跑跑步，交流一下彼此的感受和经验。长此以往，陌生人也很容易成为朋友。

刺猬效应——保持恰当的社交距离

为了研究刺猬在寒冷冬天的生活习性，生物学家做了这样一个实验：他们把十几只刺猬放到户外的空地上。这些刺猬冻得直发抖，为了取暖，它们只好紧紧地靠在一起，却因为忍受不了彼此的长刺，很快就各自跑开了。然而，无法忍受的寒冷使它们又想要靠在一起取暖，靠在一起时的刺痛又使它们不得不再度分开。挨得太近，身上会被刺痛；离得太远，又冻得难受。就这样反反复复地分了又聚，聚了又分，不断在受冻与受刺两种痛苦之间挣扎。最后，刺猬们终于找到了一个适中的距离，既可以相互取暖，又不至于被彼此刺伤。这就是刺猬效应。

刺猬效应告诉我们，在人际交往中，距离是一种保护。

在生活中，如果一位异性坐在公园的两人长椅上，你走过去，不打招呼就坐在她（他）的身边，对方一定会态度很不友好地起身离开。这就说明在人际交往中，我们每个人的心中都有自己的“安全距离”。

保持恰当的社交距离，有助于我们建立良好的人脉关系。

根据霍尔博士（美国人类学家）研究，社交距离可以分为以下四种：

1．亲密的社交距离

亲密的社交距离在45厘米以内，属于私下情境。多用于情侣，也可以用于父母与子女之间或知心朋友间。两位成年男子一般不采用此距离，但两位女性知己间往往喜欢以这种距离交往。亲密的社交距离属于很敏感的领域，交往时要特别注意不要轻易采用这种距离。

2．私人的社交距离

私人的社交距离一般在45~120厘米之间，表现为伸手可以握到对方的手，但不易接触到对方身体，这一距离对讨论个人问题是很合适的，一般的

朋友交谈多采用这一距离。

3．礼仪的社交距离

礼仪的社交距离大约在120~360厘米之间，属于礼节上较为正式的交往关系。一般工作场合人们多采用这种距离交谈，在小型招待会上，与没有过多交往的人打招呼可采用此距离。

4．公共的社交距离

公共的社交距离指大于360厘米的空间距离，一般适用于演讲者与听众、彼此极为生硬的交谈及非正式的场合。

在商务活动中，根据其活动的对象和目的，选择和保持合适的距离是极为重要的。

人与人之间的心理距离也一样，太近了会觉得隐私受侵犯，太远了又会感到孤单，因此，合适的交往距离对人际关系的维系至关重要，这就是刺猬效应告诉我们的道理。



态度效应——你给别人面子，别人就会给你面子

一次，心理学家和动物学专家在两面墙壁镶嵌着许多镜子的房间里，分别放进两只猩猩。

一只猩猩性情温顺，它刚进入房间里，就高兴地看到镜子里面有许多“同伴”对自己的到来报以友善的态度，于是它很快地和这个新的“群体”打成一片，奔跑嬉戏，彼此和睦相处，关系十分融洽。直到三天后，当它被实验人员牵出房间时还恋恋不舍。

另一只猩猩则性格暴烈，它从进入房间的那一刻起，就被镜子里面的“同类”那凶恶的态度激怒了，于是它与这个新的“群体”进行了无休止的追逐和厮斗。三天后，它是被实验人员拖出房间的，因为这只性格暴烈的猩猩早已因气急败坏、心力交瘁而死亡。

实验反映出的心理现象被称之为态度效应，它告诉我们：人与人相处时，态度很重要，你怎样对待别人，别人就怎样对待你。

这条效应在人际交往中十分重要。

中国人讲究面子，爱惜面子，实际上，要想让自己有面子，方法很简单，那就是首先给别人面子。你给别人一个面子，就相当于给了他一份厚礼。山不转水转，说不定哪天你遇到棘手的事需要他帮忙，他自然也会“给你面子”。合则两利，何乐而不为呢？

有位文化界朋友，每年都会受邀参加某单位的杂志评鉴工作。这工作虽然报酬不多，但却是一项荣誉，很多人想参加却找不到门路，也有人只参加过一两次，就再也没有机会了！问他为何年年有此“殊荣”，他在快退休、不再参加此项工作后才公开秘诀。

他说，他的专业水平并不是关键，职位也不是重点，而且他第一次受邀

时才二十几岁。他之所以能年年被邀请，是因为他很会给别人面子。

他说，他在公开的评审会议上一定把握一个原则：多称赞、鼓励而少批评。但会议结束之后，他会找来杂志的编辑人员，私底下告诉他们编辑上的缺点。

因此虽然杂志有先后名次，但每个人都保住了面子。而也就因为他顾虑到别人的面子，因此无论是承办该项业务的人员还是各杂志的编辑人员，大家都很尊敬他、喜欢他，当然也就每年找他当评审了！

你如果是个对别人面子无所谓的人，那么你必定是个不受欢迎的人；如果你是个只顾自己面子，却不顾别人面子的人，那么你必定是个有天会吃暗亏的人。

事实上，给人面子并不难，也无关乎道德，大家都在这个社会里讨生活，给人面子基本上就是一种互助。尤其是一些无关紧要的事，你更要给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见！他若强要面子，就有可能在最后失去面子！



晕轮效应——给自己的头上带上光环

晕轮效应，又称光环效应，最早是由美国著名心理学家爱德华·桑戴克提出的。晕轮是一种当月亮被光环笼罩时产生的模糊不清的现象。爱德华认为，人对事物以及对他人的认知和判断往往从局部出发，然后扩散而得出整体现象。就像晕轮一样，这些认知和判断常常都是以偏概全的。也就是说，一个人如果某一方面取得了成就，他就会被一种积极肯定的光环笼罩，并被赋予一切都好的品质。

心理学家戴恩做过一个这样的实验：先让被测试者看一些人的照片，这些人形色、着装各不相同。然后让这些被测试者从特定的方面来评定这些人。结果表明，被测试者赋予了那些有魅力的人更多的、理想的人格特征，比方说：和蔼、沉着、好交际等等。

古时候有一个历史故事诠释了这种心理效应的存在。

春秋战国时期，卫国大臣弥子暇深受卫灵公的宠爱。一天晚上，弥子暇听说母亲突然生病，匆匆偷驾着卫灵公的座车赶回家看望母亲。按照当时卫国的法律，私自偷乘国君座车的是要砍掉双脚的。但是，卫灵公得知此事以后，非但没有怪罪弥子暇，反而称赞他说："你真孝顺呀，为了看望母亲，连违法受刑也顾不上了。"

一次，弥子暇陪同卫灵公观赏果园，他尝了一个桃子，觉得很好吃，就将吃剩的桃子献给卫灵公。照理，臣子将吃剩的东西给国君，是大不敬的事，可是卫灵公却说："你真爱戴我呀，有好东西也不独自享用，留下来让我也尝一尝。"

可是后来，弥子暇因事冒犯了卫灵公，失宠了。卫灵公想起旧事，气呼呼地说："这家伙早就不是个好东西，擅自驾乘我的车，还把吃剩的桃子让

我品尝，真应当从重处罚他。”

卫灵公这种前后态度的巨大转变，就体现了晕环效应的作用。他宠信弥子暇的时候，认为弥子暇做的事都是对的，不满意弥子暇的时候，便认为他做的一切都是错的。

美国心理学家凯利认为，在生活中，你不但要学会展示自己，也要学会如何宣传自己。简单地说，宣传就是为自己营造一个光环，让人们对你产生更好的印象。这是对晕轮效应的合理利用。

要让别人看得起，你可以通过某件事情给自己套上一个光环，让人觉得你了不起，以此抬高自己的身价。

具体来说，就是要敢于把自己的成绩、特长、优点大胆地说出来，让别人知道，让合作者知道，让客户知道。一个人不但要有实力，更要会往自己脸上“贴金”。这样人们才愿意与你交往，你的人脉圈才会越来越大。



贝勃定律——给人好处要有“度”

心理学家曾经做过这样一个实验：被实验者右手举着300克重的砝码，这时在其左手上放305克的砝码，他并不会觉得两手有多少差别，直到左手砝码的重量加至306克才会察觉。如果右手举着600克，这时左手上的重量要达到612克才能感觉到重了。这就说明，一个人承受了一定的重量，后来就必须加更大的量才能感觉到差别。这就是贝勃定律。

它告诉我们：当人经历强烈的刺激后，之后施予的刺激对他来说也就变得微不足道。

一个女孩和母亲吵架赌气离家。在外逛了一天，直到肚子很饿了，她才来到一个面摊，却发现忘记带钱了。好心的面摊老板免费煮了一碗面给她。女孩感激地说：“我们又不认识，你就对我这么好！可是我妈妈，竟然对我那么绝情……”面摊老板说：“我才煮一碗面给你吃，你就这么感激我，你妈为你煮了十几年饭，你不是更应感激吗?”女孩一听，整个人愣住了！是呀，妈妈辛苦地养育我，我非但没有感激，反而为了小小的事，就和她大吵一架。女孩鼓起勇气往家的方向走，快到家门时，她看到疲惫、焦急的母亲正在四处张望。妈妈看到女孩时，忙喊：“饭都已经做好，快回去吃，要不都凉了!”此时女孩的眼泪夺眶而出……

这就是贝勃定律在生活中的体现。

凡事都讲求一个度，都讲求恰到好处。在人际交往中，如果不能满足对方的某种需要，那么，这种人际关系维持起来就比较困难。但是，如果我们过分地给人好处，也将适得其反，给自己带来意料不到的结果。

张琳的表弟今年20岁了，刚从外地来京，借住在张琳家中。本来，按照张琳表弟原来的计划是休息几天，调整一下心态，便出去找工作。但是，因

为张琳是独生女，没有弟弟、妹妹，把表弟看得比亲弟弟还亲，所以她不愿意让表弟这么快便出去谋事，想让他好好在家休息几个月。表弟出生在农村，从小家境窘迫，她怕他囊中羞涩，隔三差五就塞给他一些钱。刚开始，他也不加推拒，便接受了。同时，在家中也坦然休息了半个月，去一些风景点逛了逛，调整好了心态，便准备出去找事做。然而，张琳认为他才 20 岁，怕他在外面受苦受累，暂时不想让他找工作，又掏出一些钱给他。这一下，表弟满脸羞愧，无地自容。他一边用双手推拒着她递过来的钱，一边说："我是男人，又四肢健全，能凭自己的双手养活自己。你每次给我钱花，又不让我出去找工作，难道让我像一个叫花子一样，整天依靠别人的施舍生活？"

表弟的话，一下子刺进张琳的内心深处，本来，她好心好意地想让他在家里生活一段时间，怕他经济拮据，才不断地给他钱花，谁知道反而刺伤了他的自尊。此后，她不再干涉表弟的事了，也不敢随便给他钱了。几天后，表弟找了一份工作，每天生活得很快乐。

所以说，人际交往要有所保留，一些人在结交朋友的过程中，常犯的一个错误就是"好事一次做尽"，认为自己尽心尽意为对方做事，会使两人关系更加融洽、密切，事实上并非如此。因为人不能一味接受别人的付出，否则心理会十分不平衡。

所以说，与人交往时，要想给人好处，就要给得恰到好处。要想做到这一点，就必须遵守以下三个原则。

第一，不轻易给予对方。让对方花一些心思，吃一些苦头，使他在"付出"后得到。这样，他才会珍惜这得来不易的好处。

第二，不乱给。给自己制定一个原则，针对一些情况来决定是否给人好处和给人多少好处。

第三，不吝啬。也就是说，在一些特殊情况下不能吝啬，要慷慨大方地给予别人好处。

阿伦森效应——好菜最后上，好饭不怕晚

阿伦森是一位著名的心理学家，他认为，人们大都喜欢那些对自己表示赞赏的态度或行为不断增加的人或事，而反感上述态度或行为不断减少的人或事。

为了证明自己的说法，他做了相关的实验。

首先，将实验人分4组对某一人给予不同的评价，借以观察某人对哪一组最具好感。第一组始终对之褒扬有加，第二组始终对之贬损否定，第三组先褒后贬，第四组先贬后褒。此实验对数十人进行过后，发现绝大部分人对第四组最具好感，而对第三组最为反感。

为什么会这样呢？其实这主要是人的挫败感在作怪。从倍加褒奖到小的赞赏乃至不再赞扬，这种递减会使人产生一定的挫败心理。虽然一次小的挫折一般人都能比较平静地加以承受，然而，继之不被褒奖反被贬低，挫败感会陡然增大，这就使大家不能接受了。

阿伦森效应告诉我们一个道理：在日常工作与生活中，应该尽力避免由于自己的表现不当使他人对自己的印象不良。同样，它也提醒我们，在形成对他人的印象过程中，要避免受它的影响而形成错误的态度。

在工作中，为了博得领导和同事的赏识，人们往往习惯于采用“三板斧”的策略，刚开始工作，勤勤恳恳，兢兢业业，不计较名利，在获得了一定的效果（领导、同事的认可）之后，就开始懈怠了，最后引来各方面的非议。这就是阿伦森效应在作怪。

所以，我们在与他人的合作中，要有“路遥知马力，日久见能力”的准备，不必一开始就赢得满堂彩，最好是一步一个台阶，这样才能给自己争取到更好的机会。

阿坤在进入公司做销售的时候，根本不起眼，和他一起进入公司的人表现得都比他抢眼，如果评分的话，阿坤也就及格而已。阿坤却从没有在乎别人无所谓的眼光，而是认真研究公司的产品，深入研究各个客户的材料，一步一个脚印儿，半年以后，他的销售业绩已经和多数人持平，这时候领导觉得："这个小伙子很踏实，不错。"

之后的一次地区销售危机，使阿坤的表现进入了公司上层的"法眼"。原来这一地区的销售一直很平稳，由于一次一个大客户在使用本公司的产品时出现了问题，而竞争对手乘虚而入，造成销量大减。阿坤根据自己一年来对公司产品的研究，提出了对产品的改进措施，并且建议公司马上进行危机公关，放弃部分利润，力争站稳市场，不让自己的市场份额下降。这些措施可以说十分有针对性。经过研究，公司采纳了阿坤的建议，由于公司调整了销售价格，市场份额没有减少，没有给竞争对手留下机会，同时随着产品的改进，公司的销售势头越来越强劲。

这次销售危机过后，阿坤被高层点名表扬，随后被提升为人力资源部的执行总监，负责员工的培训工作。

与阿坤的表现相反，很多人最初表现很好，随着时间推移，最后彻底"暴露"了自己，结果反而给人留下了不良印象。



定势效应——与人交往，不要有成见

美国一位心理学家做了这样一个实验：先采取暗示方法分别诱导出不同被试者的特定心境，如有的自感愉快，有的颇感不满，有的却十分焦虑。然后，让这些被试者看同样的照片，并要求他们做出简要的描述。照片是几个士兵抬着一个伤兵上飞机。

实验的结果是“心情愉快的被试者”描述说：“这个伤兵碰到了好运气，人们送他去医院，他会受到很好地照料的。”

“心里不满的被试者”描述说：“这受伤的士兵，只是成千上万个自相残杀的受害者中的一个。我认为这次战争是个玩笑，否则的话我们就无法停止去做像杀人和破坏之类的蠢事。”

“心情焦虑的被试者”这样描述：“他受伤了，被送上飞机。可他只是苟延残喘，即使飞机把他送进医院，他也活不长了。”

显然，他们的描述，实际上正是他们当时的思想感情的流露，反映着他们当时的主导心境。这就是定势效应。

所谓定势效应，是指人们因为局限于既有的信息或认识的现象，久而久之就会形成一种固定的思维模式，使人们习惯于从固定的角度来观察、思考事物，以固定的方式来接受事物。

美国科普作家阿西莫夫打小聪明，年轻时多次参加“智商测试”，得分总在 160 左右，属于“天赋极高者”之列，他一直为此而洋洋得意。

有一次，他遇到一位汽车修理工。修理工对阿西莫夫说：“嗨，博士！我来考考你的智力，出一道思考题，看你能不能回答正确。”阿西莫夫点头同意。

修理工说：“有一位既聋又哑的人，想买几根钉子，来到五金商店，对售货员做了这样一个手势：左手两个指头立在柜台上，右手握拳头做出敲击

状。售货员见状，先给他拿来一把锤子。聋哑人摇摇头，指了指立着的那两根指头。于是售货员就明白了，聋哑人想买的是钉子。聋哑人买好钉子，刚走出商店，接着进来一位盲人。这位盲人想买一把剪刀，请问：盲人将会怎么做?”

阿西莫夫顺口答道：“盲人肯定会这样。”说着，伸出食指和中指，做出剪刀的形状。汽车修理工一听笑了：“哈哈，你答错了吧！盲人想买剪刀，只需要开口说‘我买剪刀’就行了，他干吗要做手势呀?”

智商160的阿西莫夫，这时不得不承认自己确实是个“笨蛋”。而那位汽车修理工人却得理不饶人，用教训的口吻说：“在考你之前，我就料定你会答错，因为，你所受的教育太多了，不可能很聪明。”

阿西莫夫所犯的错误，其实不是所受的教育太多了，而是他的知识和经验使他形成了思维定势，他在思考问题时不知不觉受到了定势的影响。

在人际交往中，我们也常常会受到定势的影响，它表现在人们用一种固定化了的人物形象去认知他人。例如：我们看到相貌和蔼、慈眉善目的人，就觉得这是一个好人；看到面貌凶恶的人，就不自觉地离他远一些。这会导致我们对他人有偏见和成见，阻碍我们正确地认知他人，影响我们建立良好的人脉。

旧有印象无疑对人有着深刻的影响。然而，我们在与他人的交往中，对于那些已经有了变化的人不要用老眼光看他。如果对方明明已经“改邪归正”，你却依然态度冷漠，这就形成了对他人的偏见与成见。这种偏见与成见会直接影响你对待他人的态度，使你失去好多机会。同时，不要忘记你对别人的态度也决定着别人对你的态度，如果形成恶性循环，你与别人的关系就会越来越差，其他人看到这些，也会对你敬而远之。

“人非圣贤，孰能无过。”谁都难免有做错事的时候，如果仅以此来衡量他人的话，那实在有欠妥当。“士别三日，当刮目相看”，你不能漠视和否认别人的良好变化。换位思考，你可以改变，别人也可以，所以，在与人交往中，不要让“旧有印象”欺骗你，不要让老眼光成为你建立人脉关系的绊脚石。你应当保持开放的心态，以发展的眼光看人。

第二章

有人脉成功就像坐电梯，没人脉成功就像爬楼梯

天时不如地利，地利不如人和

孟子有句名言：“天时不如地利，地利不如人和。”本来这句话是讲军事作战的，现在却已成为中国人奉行的做事准则。

在中国历史上，三国时期的局势发展很好地诠释了这句至理名言。

三国之时，恰好天下形成三大势力。曹操凭借官渡等战役，率先平定中原地区，占据了当时“天下”的中心地区，势力也最先发展成熟，变成当时最大的武装势力，而且通过接迎汉献帝都许等措施成为名义上的中央政权，可以说曹操集团占有“天时”。

孙权划江治吴，坐领扬州（后来扩展到荆州和交州），他用以抗衡曹操集团的最大资本是长江天险，可以说尽得“地利”。

而刘备集团能够崛起，靠的是天下人心归顺，他自己有汉室皇叔的身份，又到处施展自己的仁义，更重要的是，他广交天下英雄，桃园三结义，三顾茅庐，奠定了他征战天下的文臣武将的班底，可以说，刘备能够建立三分天下的蜀国，靠的就是“人和”。

现在，“天时不如地利，地利不如人和”用来形容现代人的生存状态也是再恰当不过了。

冷静分析，现在社会上那些事业有成之人，有些固然是天资绝顶、非常人可比的人物，但更多的还是朋友遍天下行走可借力的人。他们可以挖掘人脉潜力、聚拢无穷人气、成就非凡人生，从而书写了辉煌的篇章。自古以来，怀才不遇的大有人在，但左右逢源、人际过硬的人很少会没有出路。

美国大亨洛克菲勒在其全盛时期曾感慨地说：“与人相处的能力，如果能像糖和咖啡一样可以买得到的话，我会为这种能力多付一些钱。”

哈佛大学为了解人际能力对一个人的成就所扮演的角色，就曾经针对贝

尔实验室（Bell Lab）顶尖研究员做过调查。他们发现，被大家认同的杰出人才，专业能力往往不是重点，关键在于“顶尖人才会采用不同的人际策略，这些人会多花时间与那些在关键时刻可能对其有帮助的人相处，与之培养良好的关系，这样，在面临问题或危机时便容易化险为夷”。

哈佛学者分析，当一位表现平平的工作人员遇到棘手的问题时，会努力去请教专家，之后却往往因苦候没有回音，而白白浪费时间。顶尖人才则很少碰到这种问题，这是因为他们在平时的时候，就已经建立了丰富的人脉网，一旦有事请教立刻便能得到答案。这份研究报告指出，人脉网络深具弹性，每一次的沟通都能为这个复杂的网络多织一条线，渐渐地，你的人际网络就是牢不可破的了。

哈佛商学院是世界上盛产富翁的地方，这与他们对人脉关系的重视是分不开的。哈佛商学院的毕业生，在总结读书的收获时，把“建立朋友网络”放在第一位。哈佛商学院的一位教授总结说，哈佛为其毕业生提供了两大工具：首先是对全局的综合分析判断能力；其次是哈佛强大的、遍布全球的、6万多人的校友网络，能确保他们在各国、各行业都能得到宝贵的商业信息和优待。哈佛校友影响之大，实非言语能形容，全校有一种超越科学界限的特殊集体精神。哈佛商学院建院近百年来，有超过6万名校友，这些校友多半已是各行业的精英，在团结精神的凝聚下，织成了一张强固的人脉网络。在百万富翁云集的华尔街，对哈佛MBA来说，他们在这儿随时都可以找到校友，找到施展才华赚钱的机会。

许多人以为，需要人脉作支持是分行业的，比如做保险、业务员、记者等行业，才需要重视人脉，因为，人脉是他们经营的项目，也是最大的资产。其实不然，任何行业、任何人都需要强大的人脉，有了强大的“人和”的力量，你的成功最少可以缩短一半的时间。

所以说，如果你生来没有富爸爸，那么，你还有扭转命运证明自己的机会——从现在起，建立自己强大的人脉。

自己走百步，不如贵人扶一步

贵人是什么，贵人有时就是伯乐，他能让你有个展现自己才华的舞台；贵人有时就是阶梯，帮助你一步一步走上事业的巅峰；贵人有时就是火种，点燃你生命中最可贵的雄心……贵人就是能够帮助你解决重要问题，甚至改变你人生道路的关键人物。

也有谚语这样形容贵人，“店里有人好吃饭，朝里有人好做官”“朝中有一人，强似拾金银”。现代人的总结更直观形象：“自己走百步，不如贵人扶一步。”

根据《华尔街日报》针对人力资源主管与求职者所进行的一项调查显示：95%的人力资源主管或求职者通过人脉关系找到合适的人才或工作。

在僧多粥少的现代社会中，贵人能给我们提供机会、物质帮助、思想观念的启迪、潜移默化的影响。有了贵人提携，一来容易脱颖而出，二则缩短成功的时间，三是办砸了事能有所庇护。

林晓凭借年轻人的才华和豪情进入职场后，接连遭遇挫折，后来，他贷款开办了一家名牌产品销售代理公司，可是生意一直很冷清。现在与朋友聚会，以往的昂扬斗志早已烟消云散。

不过，生活又常常有让我们吃惊的时候。3个月不见，当再与朋友聚会时，朋友发现林晓改变很大，其精神状态、其言谈举止都让朋友羡慕，谈吐中才得知其客源广进，事业上获得快速发展。人人都想获悉他的商业秘籍，都想事业成功，所以朋友们都急于讨教，而答案却非常简单：某次商务聚会，林晓认识了一位朋友，那位朋友成为了他目前最大的客户，并将更多的客户引荐给他。

有个贵人帮助肯定能使你的事业很快跨上一个台阶，因为很多人不缺少

知识、才华、能力，缺的就是一个机会，而对于能够给你这个机会的贵人来说，你苦苦追求而不得的机会，也许只是一个电话，一张名片，一次聚会，一场酒宴而已。

我们经常把人生重要的选择点称为“人生的十字路口”，选择决定了我们未来的人生历程，而且我们只有一次选择的机会，由于经验和阅历以及能力的有限，我们往往不能做出正确的选择。在这个时候，如果出现一位有经验、有阅历、有能力的贵人帮助我们，的确是我们人生的一大幸事。更进一步，很多时候我们被迫选择一条不能尽如人意的道路，就是因为认识的局限性或者经济能力等原因而被迫放弃学业或者自己的梦想。在这个时候，如果能够得到外界足够的支持，有贵人帮忙，我们人生的道路就会顺利很多。

香港某杂志曾经针对港岛的上班族做过一个调查，结果在所有受访者中，有70%的人表示有被贵人提拔的经历，而且年龄越大曾受提拔的比例越高。尤其是50岁以上的受访者，几乎每个人都曾经遇到过贵人。受访者中凡是做到中高级以上主管的，有90%受过他人的栽培，而自己创业当老板的，竟然100%受到过贵人的帮助和支持。

所以，在你开拓前程的过程中，永远都需要借助于“贵人”的扶持。



单打独斗，早晚要栽跟头

综观芸芸众生，总有一些人认为，要想出人头地，就要凭自己的本事，打自己的天下，靠别人的帮助和扶持算什么能耐，即使成功了也是很没面子的事。这种想法勇气可嘉，却不算明智，当他们在现实生活中碰得头破血流时，将会知道自己这样的想法是多么的幼稚，多么的可笑。

千万不要迷信单打独斗的力量，这种心态只会害人害己。一个人之于商场就如一滴水之于大海，实在微不足道。

那些成功的人从来不认为自己的成功是单打独斗的结果，比尔·盖茨曾说：我之所以成功是因为有更多的成功人士在为我工作。牛顿也承认其之所以看得比别人远，是因为他站在巨人的肩膀上。这里的“巨人”指的便是他的朋友，他的人脉。

试想，假如姜子牙没“钓”到周文王，假如诸葛亮没有遇到刘备，假如曾国藩没有遇见穆彰阿，假如张朝阳没有遇到尼葛洛·庞蒂……如果上述这些只是假设，那就没有姜子牙开国封王的传奇，三国鼎立的局面中也许不会有一个蜀国，晚清历史上又少一位中兴之臣，搜狐也许就没有今日的成就……

所以，要想在这个世界上生存，单凭个人的努力很难达成目的，每个人都需要别人的帮助，他是我们每个人梦寐以求的良师益友，能给我们带来种种成功的保障：如降低我们事业发展的风险；为我们提供为人处世的经验；为我们指点迷津；降低创业的难度；提供施展才华的机会；提供资金帮助；加快我们成功的步伐；提供成名的机会……总之，他能做单凭我们自己无法做成的事，是我们依靠的那棵大树。

明朝宰相严嵩还是一位芝麻小官时，为了达到向上升迁的目的，不断寻找能够帮助自己的人，后来，他想到当时身居高位的夏言。

夏言和严嵩是江西同乡，比严嵩早十二年中进士，两人没有多少交情。严嵩为了向上攀升，就以同乡关系为名，极力讨好夏言。

有一次，他设宴请夏言来做客，却被夏言拒绝了。因为夏言心性高傲，不屑于和一个地位相差太远的人交往。严嵩不以为意，回家照样设席，留下了夏言的座位，并恭恭敬敬地跑到夏言席前宣读请柬。此事传出后，夏言终于被严嵩打动了，决定帮这位虔诚恭顺的同乡。

在夏言的举荐下，严嵩当上了礼部侍郎。夏言当上了宰相后，又推荐严嵩接替自己礼部尚书的位子。就这样，严嵩一步步凭借着与夏言的关系，不断地升迁。

所以说，找到能帮助我们的人，让他来推动我们前进的步伐，并实现攀升的目的，才是一个聪明人的选择。正如荀子所说："登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。"

"善假于物"就是要学会借助外界的力量，其中最重要的就是人的力量。那么，从现在开始，你就要培养自己的人脉意识，培养你吸引贵人的"土壤"！不要错过每一次机会，扩大自己的人脉圈子，为自己的人生铸造金牌网络体系。



与最优秀的人在一起，优秀将成为一种习惯

在好莱坞就流行一句话：一个人能否成功，不在于你知道什么，而是在于你认识谁。这句话是经过无数人的经历（成功的或失败的）验证过的。

美国老牌影星寇克·道格拉斯（知名男影星麦克·道格拉斯的父亲）年轻时十分落魄潦倒，有一回，他搭火车时，与旁边的一位女士攀谈起来，没想到这一聊，聊出了他人生的转折点。

没过几天，他就被邀请至制片厂报到，才知晓这位女士是知名制片人。这个故事的重点在于，即使寇克·道格拉斯的本质是一匹千里马，但也要遇到伯乐，一切才能美梦成真。

俗话说：近朱者赤，近墨者黑。这句话可谓是至理名言，试想如果你的身边都是成功者，都是一些心态积极的人，都是一些可以成为你榜样的人，那么你的人生会因此有什么样的变化？相反，如果你的身边都是一些失魂落魄的人，一些悲观失望的人，一些被命运抛弃的人，那么对你的生活会有什么样的影响？前者可能会成为你事业的助推器、加油站，后者可能会让你的事业停滞不前，生活暗淡无光。

所以，在生活中，与谁交往，与哪些人成为朋友十分重要，它决定了你所构建的人脉圈的质量和气场。

在一个主题为"创造财富"的论坛上，主持人说："请大家写下和你相处时间最多的5个人，也就是与你关系最亲密的5个朋友，记下他们每个人的月收入，从他们的收入我就能知道你的收入。为什么？因为你的收入就是这5个人月收入的平均数。"

大家都觉得这是一个玩笑，自己的月收入怎么会由朋友决定呢？但是，当他们写下最亲密朋友的财务状况时，很快发现自己的收入真的和他们差不

多。月收入 2000 多块钱的人，他的朋友们月收入也大多是 2000 多块钱；资产 100 万的人，他的朋友们大约也是 100 万左右；而使用信用卡循环利息的人，他的朋友们也几乎都处于负债的边缘状态。

其实，这并不是什么奇怪的巧合，而是正应了中国那句古话“物以类聚，人以群分”。经常在一起的人，思想、观念就会慢慢融合统一，生活习惯和处理事务的方法也会逐渐接近一致，慢慢的，大家类似了、相同了，在一起就像照镜子一般，于是“团结”地更紧密了，更加有共同话题了。

提起比尔·盖茨，没有人不知道这位世界首富，微软公司的董事长，但是提起保罗·艾伦，知道的人却不多。保罗·艾伦是比尔·盖茨的朋友，也是微软公司的创始人，公司成立时，他拥有 40%的股份。现在虽然离开微软另创了公司，但也是世界上最富有的人之一，财产达 200 多亿美元，多次在《福布斯》富豪榜上名居前列。

中学时，艾伦迷上了计算机，由于这个共同爱好，艾伦与比他低两个年级的盖茨成了好朋友，他们经常一起研究、讨论计算机，甚至比赛编程，盖茨和艾伦这对志同道合的天才在一起的交流使艾伦思维更敏捷，头脑更灵活。

1975 年，他们一起创立了微软公司。在初入商海的时候，艾伦注意到 PC 机操作系统的重要性，经过努力，成功地从西雅图计算机公司获得 SCP-DOS 的使用权，这使得 IBM 确认了微软这家小公司的实力，微软不仅得以与 IBM 合作，还为以后获得 SCP-DOS 的所有权奠定了基础。可以说，艾伦使微软迈出了成功的第一步。1982 年，艾伦与盖茨完成了他在微软的最后一件作品，而后因病离开了微软，但他仍持有公司的股份，是微软的第二大股东。

保罗·艾伦，似乎一直以来都掩盖在比尔·盖茨的光环之下，但是微软公司的存在，霸主地位的确立，都证明了他常人难以企及的成功。

在犹太经典《塔木德》中有这样一句话：和狼生活在一起，你只能学会嗥叫；和那些优秀的人接触，你就会受到良好的影响。

按此推理，如果两个优秀的人能走在一起，互相影响，做出的必将是壮举。无疑，保罗·艾伦和比尔·盖茨为这一说法做出了最好的印证。有人说，没有保罗·艾伦，微软也许不会出现，但如果没有盖茨，艾伦也不会成为世界

上顶级的富豪。

请记住：与最优秀的人在一起，优秀将成为一种习惯。机会不是天外来物，而是人创造的，优秀的人显然会带给你更好的机会。日久天长，潜移默化地，你也会成为优秀的人。

再穷，也要站到富人圈里

犹太人被世人公认为生意人中的佼佼者，这个经商鼎鼎有名的民族有自己的诀窍。

日本有位穷其一生研究犹太人经销商法的思维和行为习惯的教授，叫手岛佑郎。30多年的研究成就了他名为《穷，也要站在富人堆里》的世界畅销书。有一次，手岛佑郎应北京最知名的一所大学邀请来做专题演讲。面对人头涌动的听众，手岛还没讲话就有学生提问：

“请教授用最通俗易懂的语言告诉我们，什么是犹太人的经销商法？”

“回答你的问题之前，我可以先问你三个小问题吗？”手岛说。

“请问！”

“有一天，两个人从很高的烟囱里同时掉了下来，其中，一个人的衣服很脏，另一个人的却很干净。请问你觉得他们中谁应该去洗衣服？”手岛问。

“衣服脏的那个，这还用问吗？”提问的学生有点鄙视手岛问这么幼稚的问题。

“错，因为衣服干净的人看见另一个人衣服很脏，以为自己很脏，所以自己跑去洗衣服了。”手岛淡淡地回答。

提问的学生一头雾水，很没面子。

“又一次，这两个人又从烟囱里掉下来，仍然是一个人的衣服干净，另一个人的脏，你认为这次谁应该去洗衣服？”手岛再问。

“衣服干净的那个人去洗。”学生回答。

“又错。衣服脏的人觉得上次明明是对方比我干净，人家也去洗了，说明我更脏些，于是这次衣服脏的人去洗了。”手岛有点冷笑提问的学生了。

“第三次，这两个人再次掉进了烟囱，大家认为谁去洗呢？”手岛又问。

“脏的。”

“干净的。”

“两个都去洗。”

“两个都不去洗。”听众们七嘴八舌。

“请问大家，有谁看见过两个人同时从烟囱里掉下来，却是一个人衣服干净，一个人脏？”手岛又问。

全场鸦雀无声。

“既然没有人看见过这种现象，那么你们的回答有智慧和站得住脚吗？这就是犹太人经销商法的最高境界。”

黑压压的听众一时寂静，只有手岛佑郎的声音在回响着：“这就是犹太人的商法，他们认为穷是一种切肤没齿的感受，富是一种矜持倨傲的状态。穷人赞羡富人积累财富的结果，却忽略了富人通达财路的智慧。”

确实，穷到富的转变是大多数人憧憬的。但没有致富的思想和手段，富有殷实只是聊以自慰的幻想。穷人不能只是慨叹命运不济。穷人只有站在富人堆里，汲取他们致富的思想，比肩他们成功的状态，才能真正实现致富的目标。

孔子曾经说过：“与善人居，如入芝兰之室，久而不闻其香，即与之化矣。与不善人居，如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭，亦与之化矣。”意思是说：和品行优良的人交往，就好像进入了摆满芳香的兰花的房间，久而久之就闻不到兰花的香味了，这是因为自己和香味融为一体了。和品行不好的人交往，就像进入了放满臭咸鱼的仓库，久而久之就闻不到咸鱼的臭味了，这也是因为你与臭味融为一体了。

都说人所处的环境和命运之间会成为一个互为因果的关系，这话不假。因为穷人中的大多数毕生都生活在穷人的圈子中，久了，心态自然而然就深深地印刻上了作为一个“穷人”的心态，思维也形成了那种所谓的穷人思维，甚至行为上也独具一副穷人的模式。

因此，你想成为什么样子的人，就和什么样子的人在一起吧。如果你想成为一个有钱人，那么无论你多穷，都要坚持站在富人堆里。不要没有区别

地去结识所有的人，认为所有的人对你都是非常重要的。

著名人际关系学家罗伯特．T．清崎曾经说过一句很发人深省的话：“你想要创造多少财富，就要接近拥有那些财富的人。”

但是，大多数穷人都喜欢走穷亲戚，排斥与富人交往，久而久之，心态成了穷人的心态，思维成了穷人的思维，做出来的事也就是穷人的模式。同样，如果一个穷人生活在富人堆里，他耳濡目染了富人的思维方式和处世方式，慢慢地就会脱离贫穷这个阶层。

下面是一位百万富翁请教一位千万富翁的对话，通过这段对话，我们可以知道和成功人士在一起的重要作用。

“为什么你能成为千万富翁，而我却只能成为百万富翁，难道我还不够努力吗？”一位百万富翁向一位千万富翁请教道。

“你平时和什么人在一起？”

“和我在一起的全都是百万富翁，他们都很有钱，很有素质……”那位百万富翁自豪地回答。

“呵呵，我平时都是和千万富翁在一起的，这就是我能成为千万富翁而你却只能成为百万富翁的差别。”那位千万富翁轻松地回答。

由此我们可以看出，造成他们差距的是他们所处的环境不同，也就是说交往的朋友不一样。

有时决定一个人身份和地位的并不完全是他的才能和价值，而是他与什么样的人在一起。与成功者交往，必然能够获得成功的经验、先进的理念，无形之中便增加了自己成功的机会。所以，如果你想取得成功，就必须和成功人士站在一起。

你和比尔·盖茨之间只隔着五个人

人们常说："世界上并不缺少美，而是缺少发现美的眼睛。"同样，有些人总在哀叹自己没有贵人相助，可是却不知道，贵人就在你身边，需要你去发现。

如何发现我们人生中的贵人？

首先，这个世界并不是人人都是贵人，这需要你去发现，去区分。

其次，你必须认清自己的需要，分清需要怎样的贵人相助。你在马路边上，或者斑马线上，接踵而至的保时捷、奔驰呼啸而过，里面的人多半非"富"即"贵"，可是他们不见得会给你想要的帮助。贵人无法按官衔分，也无法按职位分，更无法按财富分，只能按自己的需要分。简单直接点讲，凡是能够满足自己的需要、比自己拥有更多或更优的资源的人，不管是财富、社会关系、技术、能力、思想（世界观，方法论）中任一方面，只要具备了，我们都可以恭认他们可以成为我们的贵人。

但是，一定要记住，贵人不是完人，要求不能太苛刻。贵人可以是你的上司，可以是你最要好的朋友，也可以是你的同学、亲属，甚至可能是一位萍水相逢的陌生人。

再次，要打消贵人离自己很远，根本不可能结交的消极念头。

如果你很想结交一位给你带来资助的贵人，可是又觉得离你很遥远，那么你可以看看下面一则心理学理论，它会让你热血沸腾，信心百倍。

这个理论叫做六度分离理论，也叫"小世界理论"，是1967年美国社会心理学家米尔格伦提出的。理论的核心内容就是："你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过五个，也就是说，最多通过五个人你就能够认识任何一个陌生人。"根据这个理论，你和世界上的任何一个人之间只隔着五个人，

不管对方在哪个国家，属哪类人种，是哪种肤色。

简直不可思议，认识远在天涯的一个陌生人，只需要五个人帮忙。难道我们要和比尔·盖茨成为朋友，也仅仅需要五个人的辗转介绍？这个说法太过于疯狂了。很多人不相信，很多机构也试图通过实验否决这个理论，但实验结果却证明了一个问题——这个理论是正确的！

报道称，微软公司的研究人员为证实这一理论而专门开展实验，他们随意挑选了2006年的某一个月，记录下当月所有通过微软网络发送短信的用户地址，分析了300多亿条地址信息，最终统计得出，多达78%的用户仅通过发送平均6.6条短信，或者说通过6.6步，就可以和一个陌生人建立联系。

美国一位成功的商人曾在创业初期急需一笔资金。他开始给银行打电话，告诉他们他的计划。但是所有的银行都说他太年轻了，没有什么可以用来担保的，因此拒绝了他的请求。但是他是一个乐观主义者，他开始扩大求助的范围，给更远的银行打电话。最后，一个距他公司95英里的银行对他的计划产生了兴趣。经过几年的奋斗，他成了美国最富有的年轻人之一。他的朋友曾经问他有没有想过放弃自己的计划，他说："从来没有！我知道只要我找的人足够多，就一定能借到钱。我已经下定决心，为了寻找愿意帮助我的人，必要的时候我可以给500英里以外的银行打电话。"

人和人之间的距离一步步变短，人和人之间的关系一步步密切。如果我们认可某些人可以成为我们生命中的贵人，我们就可以表达自己结交的愿望。



学会推销自己

有一个韩国小伙子，受到过良好的教育，在他二十多岁的时候，他遇到了人生第一次重要的抉择。当时他可以选择去美国当外交官，也可以选择去印度。去美国自然是风光无限，但是那里消费水平高，攒钱很困难，小伙子家道中落，需要他挣钱补贴家用，所以他只好选择了发展中的印度。

虽然目的地不是太称心，但这个小伙子到任后工作仍然认真，很快他的才气引起了韩国驻印度总领事卢信永的注意，他发现这个小伙子谈吐不俗，思维缜密，办事沉稳，很多棘手的问题到了他手里都会迎刃而解。

卢信永非常看好这个小伙子，并牢牢地把他记在自己的脑海里，当然，在这个过程中，小伙子发现了一个问题：卢信永表面冷漠，内心热情，更可贵的是他有极其丰富的外交经验，并乐于向自己传授。小伙子认为，卢信永对自己的外交生涯将产生重大的影响。所以，他更加谦虚地向卢信永取经，也更加卖力气地四处奔波，把领事馆的各项事务打理得井井有条。

后来，卢信永担任了韩国国务总理，他首先想到的是十几年前在印度一起共事过的那个小伙子，于是，立即把他推荐到了总理府工作，后来更破格提拔他担任了总理礼宾秘书、理事官。

小伙子的职务像坐了直升机一样，以至于他不得不为自己升得太快而向自己的前辈、亲友和同事写信道歉："我晋升太快，很抱歉！"不过道歉归道歉，他依然继续高升，虽然也经历了一些坎坷，但他最后还是登上了联合国秘书长的讲台，他就是——潘基文。

卢信永就是潘基文一生中的贵人，如果没有卢信永这个伯乐，潘基文这匹千里马也许就会被埋没，但是，在这个过程中，潘基文并非被动地等待着被发现，而是靠自己的实力积极主动地去争取让贵人发现自己。

曾经有人把“贵人相助”归结为命中注定，认为贵人是上天派来帮助自己的人，可遇不可求。事实证明这是完全错误的想法，是把自己的一生都交给命运的消极想法。

要想得到贵人的热心相助，你需要让他关注你，在他的心里留下深刻的、良好的印象，让他认为你是个人才，是个可以造就、可以信赖、可以托付大事的人！假如当初潘基文因为到了印度而郁郁寡欢，破罐子破摔，卢信永怎么会帮助他呢？

说得简单一点，就是要学会向贵人推销自己，展示自己。通常情况下你可以采用下面几种展示自己的方法：

第一，向贵人展示自己的才能

一个人的才能是成就事业的基础，如果让贵人看到这一点，他即使是为了自己也会出手帮助你的。因为你的成功也是他的需要，没有人会出手帮助一个“烂泥扶不上墙”的人。

中国人一向谦虚内敛，但是该表现自己的时候还是要勇于表现，否则就无法吸引贵人的注意。

第二，向贵人展示自己优秀的品质

优秀品质是一个人处世的根本，关键时刻，在贵人面前展现自己的正直、忠诚、坚守原则，就可以打动贵人的心，获得丰富的人脉资源。

在某家经营百货业公司的分公司，有一位年轻的仓库管理员，他平时工作认真又踏实，很受物流部主管的赏识。一天，某公司的人拿着一批童装进货单直接到仓库提货，年轻的仓库管理员仔细地查看了计算机记录，尽管仓库里有这批童装，但是，明天这批货将发给另一家公司。因为儿童节快到了，相关商品供不应求，即使公司已经大量进货，有些产品仍然很紧缺。于是年轻的仓库管理员告诉提货人，这批童装已经没有货了。

一会儿，物流部主管来了，后面跟着那个提货人。主管告诉年轻的仓库管理员，这家公司是他们的重要客户，要他把货发给他们，至于另一家公司，公司近期将会再进一批这种童装，到时再发货给那家公司。

年轻的仓库管理员看着他的主管，温和地说：“主管，我不能这么做，

公平地对待每一个客户是公司对员工的要求，也是你平常对我们的要求。”

无论主管怎样求情，年轻的仓库管理员就是不同意，主管最后甚至威胁要开除他，但是他毫不动摇，主管只好带着提货人离开了，并向分公司经理报告了情况。

不久，物流部主管调任至总公司，临走之前，他推荐了年轻的仓库管理员接替他的位置。那位主管说：“他真的为我上了一课。我们不能因为某一位客户而失去另一个客户，我们需要所有的客户。为了坚持原则，他不惜得罪我，实在令我赞赏。有了这样的员工，公司还担心失去客户吗?”

由此可知，在关键时刻展现自己优秀的品质，不但能赢得他人的尊重，还能使自己的人脉网更为理性和成熟，进而帮助自己不断迈向成功。

第三，增加和贵人交往的机会

人与人接触多了自然会产生好感，如果能够增加与贵人的熟悉程度，一旦有了机会，他必然会帮助你。

第四，勇于说服贵人与自己合作

在贵人没有认识到你的价值的时候，要敢于主动上门推销自己。

1993年，张朝阳获得麻省理工学院博士学位，他希望尽快地发挥自己的特长——对中国的了解。当时的互联网已经有了，但Web还没有建立起来，他对此十分感兴趣，想开一家这样的公司。但是缺少贵人相助，没有资金自己什么也做不了。

1996年7月，张朝阳正式开始了在美国的融资历程。他与很多风险投资家谈自己的设想，这里面包括尼葛洛·庞蒂。庞蒂是硅谷出色的风险投资家，他以自己独特的眼光和洞察力写出的《数字化生存》，曾风靡全球。

9月份，当他再次遇到尼葛洛·庞蒂时，他们只谈了十分钟，但在这十分钟里，张朝阳抓住机会，让对方感觉到了自己是个很能干的人。临了，尼葛洛·庞蒂对张朝阳说：“我在伦敦有个先锋论坛会议，邀请你参加，讲讲中国Internet的发展状况吧。”

这次会议的参加者都是全球IT界的大人物，张朝阳做了精彩的讲演，谈如何在中国开展ISI的业务，谈中国巨大的市场潜力。“现在看来是有些肤

浅，但我大谈自己在中国做生意的一些经历，还是让他们耳目一新。”正是这次演讲打动了尼葛洛·庞蒂。

事后，尼葛洛·庞蒂告诉他：“我的同事发来电子邮件说，很多人都把他们讲睡着了，但是你让他们全醒过来了。”

1996 年 11 月，尼葛洛·庞蒂投资搜狐。有了资金，张朝阳非常高兴，觉得中国互联网的未来是自己的了。

可见，提高自己的说服力，是获得贵人青睐的捷径之一。



用优秀的品德为自己积攒人脉

结交各界名流，扩展人脉，这一切在我们的眼里，好像只有有权、有钱的人才能做到，一个刚走入社会的年轻人，无权又无钱该怎样经营自己的人脉呢？

华人首富李嘉诚的话给了我们启示："一个穷但有信用的人，比起一个没有信用的人，必定有更多机会。"这是李嘉诚给年轻人的忠告，也是他的座右铭。

1940年，李嘉诚全家逃难到香港，当时他才12岁。不久，李嘉诚的父亲患了严重的肺病去世了。

父亲病逝后，作为长子的李嘉诚不能再上学了。他先去一家钟表公司打工，之后又到一家塑料厂当推销员。李嘉诚深知，想要成为一个出色的推销员，首要是勤奋，其次是要讲信用。在日后的推销生涯中，李嘉诚严格按照这两个信条执行。当其他同事每天只工作8小时的时候，李嘉诚天天工作16个小时，而且他向客户承诺的事情从来没有失约过。

对于所销售产品的用途和质量，他总是如实地介绍给客户；对于已经取得订单的客户，他总是定期按质按量将货送到，从来没有出现过差错。此外，他还按时回访客户。于是，李嘉诚结识了很多人，那些公司老板都认识这个既勤奋又有信用的年轻人，很乐意与他打交道。就这样，只花了一年时间，他的业绩便超越其他六位同事，成为全厂销售额最高的推销员，而且他的销售业绩是第二名的7倍。18岁的李嘉诚受到老板的赏识，被提升为部门经理。

1950年，22岁的李嘉诚辞职，建立了长江塑胶厂。刚开始，李嘉诚凭着自己当推销员的人脉关系，获得了大量的订单，这些都是他的老客户。然而，此时的李嘉诚却犯了一个错误，就是他太专注于接受订单，以致忽视了产品

的质量，他的生意开始下滑，“长江”陷入了危机。

如何才能挽救濒临绝境的长江塑胶厂？李嘉诚依靠的还是“信义”二字——与客户有信，与员工有义。他召开员工大会，坦诚经营上的失误，并真诚地向全体员工道歉，同时他保证只要度过这段非常时期，被辞退的工人随时可以回来上班。之后，李嘉诚又找到了众多银行、原料供货商及客户，逐一赔礼道歉，请求他们放宽还款期限，并且拼全力为产品找寻客户，用亏本价将次级货出售，筹钱来购买塑料材料和添购生产设备。那些老客户了解他的为人，因为在他做推销员时就不曾让大家失望过，于是纷纷向他伸出了援手。到 1955 年，高筑的债台终于还清，业务渐入佳境，没多久还开设了分厂。

在“长江”的客户中，有个美籍犹太人马素曾订了一批塑料产品，打算运到美国销售，后来不知何故临时取消合约，但是，李嘉诚并没有要求赔偿，他对马素说：“日后若有其他生意，我们还是可以建立更好的关系。”马素深感这位宽厚的年轻创业者是个能做大事的人，于是不断地向美国的客户推销“长江”的产品，北美洲的订单如雪片般地飞来，李嘉诚由此进一步感悟“吃亏是福”的道理。

在无钱、无权的情势下，李嘉诚凭借勤奋和信用开发了自己的第一笔人脉资源。人脉，靠钱、靠权自然是较为容易得到，但是，这样得到的人脉资源并不稳固，也缺乏长久性；李嘉诚用勤奋和信用换来的人脉，在他最需要帮助的时候，给了他最大的支持，这样的人脉资源才是真正值得经营的人脉。

事实告诉我们，一个人的勤奋、信用、忠诚、敬业等优秀的品德，能够帮助我们在无钱、无权的弱势下，广结人脉，获取贵人相助。机会永远掌握在我们自己手中，每个人都要珍惜。

第三章

人脉滚雪球：越早搭建人脉网，就越早成功

做生意要懂心理学
ZUO SHENG YI YAO DONG XIN LI XUE

不做平时不联系一联系就有事的人

我们常说："临时抱佛脚，佛爷掉屁股。"意思是说，平时不知道烧香磕头，事到临头才去求佛爷保佑，佛爷是不会帮忙的。这句话用在人际关系上也非常合适，如果平时不积极与朋友联系，不知道维护自己的人脉，有事需要朋友帮忙时，才去和人家打招呼，对方是不会买账的。

与朋友建立"关系"最基本的原则就是：不要与朋友失去联络，不要等到需要获得别人帮助时才想到对方。关系就像一把刀，常常磨才不会生锈。用一句流行的话来讲就是"学会在口渴前，挖好属于自己的井"。

有这样一个寓言：黄蜂与鹧鸪因为口渴得很，找农夫要水喝，并答应付给农夫丰厚的回报。鹧鸪向农夫许诺它可以替葡萄树松土，让葡萄长得更好，结出更多的果实；黄蜂则表示它能替农夫看守葡萄园，一旦有人来偷，它就用毒针去刺。农夫并不感兴趣，对黄蜂和鹧鸪说："你们没有口渴时，怎么没想到要替我做事呢？"

这个寓言告诉我们这样一个道理：平时不注意与人方便，等到有求于人时，再提出替人出力，未免太迟了。只有平时多烧香，急时才会有人帮。真正善于建立人脉的人都有长远的眼光，早做准备，未雨绸缪。这样，在急时你才会得到意想不到的帮助。

因此，主动与朋友联系十分重要。试着每天打 5～10 个电话，这不但能扩大自己的交际范围，还能维系旧情谊。如果一天打通 10 个电话，一星期就有 50 个，一个月下来，便可达到 200 个。这样一来，你的人际网络每个月大概都可多十几个"有力人士"为你打通关节。

法国有一本《小政治家必备》的书，书中教导那些有心在仕途上有所作为的人，必须起码搜集 20 个将来最有可能做总理的人的资料，并把它背得烂

熟，然后有规律地去拜访这些人，和他们保持较好的朋友关系，这样，当这些人之中的任何一个人当了总理，你的仕途也就平坦多了。

现代人生活忙忙碌碌，没有时间进行过多的应酬，日子一长许多原本牢靠的关系就会变得松懈，朋友之间逐渐淡漠，这是很可惜的。所以，我们一定要珍惜与朋友之间的友谊，即使再忙，也别忘了沟通感情。

而且，很多人都有忽视“感情投资”的毛病，一旦交上某个朋友，就不再去培育和发展双方之间的感情，长此以往，两个人的关系自然就淡薄了，最后甚至变成了陌路人。可见，“感情投资”应该是经常性的，不可似有似无，要做到常联系、常沟通，只有这样，你需要对方帮忙时才能用得着、靠得上。

朋友之间互相联系的方法有很多，其中最普遍、最有人情味的一种是有空去坐坐。

人们在礼仪性的道别时，总不忘加一句“有空来玩”，不论这是否是一句发自肺腑的言语，听后都让人感到温情四溢，自己似乎可以从中体会到我是被人们接受的，是受人欢迎的人。在朋友之间，也需要这样的方式来建立良好的人际圈。

另外，良好的人际关系，须经年累月培养；做人做事，不可急功近利。

我们必须记住，不做平时不联系一联系就有事的人。



不要错过任何聚会场合

我们每个人与生俱来都有自己的人脉网，只是大小强弱不同而已，有些人际关系可以说是与生俱来的，比如：血缘关系（父母、兄弟姐妹等）；有些人际关系是随着我们的成长自然而然地形成的，比如：同学关系、同事关系等，但是这些人脉网还远远不能满足我们的需求。

要想扩大自己的人脉网，就要重视各种类型的聚会，聚会是扩大个人圈子的桥梁；聚会是人际关系的一种财富。

有专家建议，每个生意人至少应该参加两个以上的非正式组织：一个与专业相关、一个与专业无关。一些沙龙聚会，往往是网络人脉的最好机会。职业圈外往往会遇到对你一生都有帮助的人。

不过，还是有很多人以各种原因和借口来封闭自己。

有人说：那里面没有我认识的人。正是因为参加聚会的那些人你不认识，对你来说才有更大的价值和更多的机会。

有的人说：我没有时间。但是时间是可以挤出来的，一个人的时间如果安排合理，总能够为有意义的聚会让路。

还有的人说：我没有钱。多数聚会并不需要钱，如果需要交纳一些经费的话也不多，花费很少的钱就能多认识几个新朋友，获取更多社会信息，这是多么划算的事情。

有人说：缺少机会。机会是自己创造的，没有人闭门家中坐，好事天上来，只要勤于联系，扩大交往，聚会的机会就有很多。

多参加一些社会活动看似浪费你的时间、精力甚至是金钱，却能增加你的社会影响力，扩大你的人脉资源。只要有心必然会有收获。

聚会一般可以分为三种：

一是熟人聚会，像同学聚会，战友聚会等

这样的聚会不仅可以重温过去的情谊，而且可以了解各自现在的状况，让你们之间的关系更进一步。很多时候碰到机缘，也许困扰你多年的难题一下就可以解决。

晓静自从做了一家公司的销售代理后，一直想有机会将产品打进当地的一家外资公司，但是几次登门拜访都被人家委婉地拒绝了，为此她一筹莫展。一次参加同学聚会，正巧一位同学留学归来，认识这家公司的人力资源部的经理，于是经同学牵线搭桥，双方正式进行接触，在晓静公司做出利润方面的让步后，与这家公司签订了 2 年的产品供应合同。可以说正是同学聚会帮助晓静解决了大难题，使自己的销售网络更加完善了。

二是培训班或研习会

经常参加一些培训班或研习会，不仅可以学习到一些新的知识和观念，而且可以进一步了解行业的趋势。还有一点也是非常重要的，那就是可以结交更多的朋友，扩充自己的人脉资源网络。参加培训班或研习会的人一般都是早已走向社会、有自己的事业、有自己职业的人，而且是一群力求上进想成功的人。可以说，他们几乎都是可结交的对象。

如果是同行，还可以彼此交换工作心得，探讨行业趋势，了解更多行业讯息。这些讯息对于做决策、发展事业是很有帮助的。如果不是同行，那他就有可能成为你的顾客。同时，他也有可能带给你正在寻找的东西。

三是社团活动

在人际交往中，我们也许会遇到这一现象：平常太主动亲近陌生人时，容易遭受拒绝，但是参与社团时，人与人的交往在“自然”的情况下将更顺利，更有助于建立情感和信任。透过社团里面的公益活动、休闲活动，人际互动和联系更加紧密。

当然，如果你能够在社团里谋到一个组织者的角色就更好了，在为他人服务的过程中，自然你就增加了与他人联系、交流、了解的时间，你的人脉之路也就在自然而然中不断延伸。

一个民营企业老板参加了全国性、区域性、行业性的社团组织足有近十

个，每一个社团他至少参加一次活动，每一个社团里，他至少也有三四个关系密切的朋友。他说："70%以上我企业外部的事情，都是依靠这些朋友的帮助和支持得以顺利完成的，没有他们的鼎力相助，至少要有50%的事情我没办法实现。参加社团有时候费点钱、时间和精力，可是带来的效率和效果却是巨大的！"

在参加各种聚会时，可能交流的时间不长，所以一定要记住发放你的名片，也要索要别人的名片，以便今后进一步交流。

当然，我们还要注意加强对名片资源的管理。

首先，当你和他人在不同场合交换名片时，务必详尽记录会面的人、事、时、地、物。交际活动结束后，应回忆一下刚刚认识的重要人物，记住他的姓名、企业、职务、行业等。第二天或过个两三天，主动打个电话或发个电邮，向对方表示结识对方很高兴，或者适当地赞美对方的某个方面，或者回忆你们愉快的聚会细节，让对方加深对你的印象和了解。

其次，对名片进行分类管理。你可以按地域分类，比如：按省份、城市；也可以按行业分类；还可以按人脉资源的性质分类，比如：同学、客户、专家等。

第三，养成经常翻看名片的习惯。工作的间隙，翻一下你的名片档案，给对方打一个问候的电话，发一个祝福的短信等，让对方感觉到你的存在和对他的关心与尊重。

朋友不同，交往方式也应不同

马姆福尔德说：“亲戚是上帝赐予我们的，朋友是我们自己挑选的。”不是所有的朋友都值得我们全力以赴的交往。如果你的朋友只是碌碌无为之辈，大概你们在一起每天也就是打麻将、醉酒、闲聊……这样的朋友应当逐渐减少往来。

如果你的朋友是好学、上进、事业有成之人，大家在一起能够相互切磋、相互鼓励，不知不觉中你也会变得有所作为。这样的朋友应当勤于往来。

有个地方官员，朋友无数，三教九流都有，他也曾向人夸耀，说他朋友之多，天下第一。他的邻居，当然也是他的朋友之一，曾问他：朋友这么多，你都同等对待吗？

他沉思了一下，说：“当然不可以同等对待，要分等级的。”

他说他交朋友都是诚心的，不会利用朋友，也不会欺骗朋友，但别人和他做朋友却不一定是诚心的。在他的朋友中，人格清高的朋友固然很多，但想从他身上获取一点利益、心存坏意的朋友也不少。

“对心存歹意、不够诚恳的朋友，我总不能也对他推心置腹吧？那只会害了我自己呀。”

所以，在不得罪朋友的情况下，他把朋友分了“等级”，有“刎头之交级”“推心置腹级”“可商大事级”“酒肉朋友级”“点头哈哈级”“保持距离级”等等。他就根据这些等级来决定和对方来往的密度和自己心窗打开的程度。

他曾说：“我过去就是因为把人人都当成好朋友，受到了不少伤害，包括物质上的伤害和心灵上的伤害，所以今天才会给朋友分等级。”

给朋友分等级听来似乎太无情，但听了那位官员的话，你是否也觉得分

等级的确有其必要？

给朋友分等级，也有很多分法，下面介绍几种：

从情感上分，我们可以把朋友分为“知已”和“一般朋友”。

知已是可以共同分享你内心深处秘密，无论发达显贵还是落魄贫穷都不离不弃，患难与共的人，这样的人要深交，常来往。

一般的朋友是平时喝酒聊天，说说时事，谈谈爱好的人，这样的人闲暇时聚一聚，可以减轻内心的压力，舒缓一下紧张的情绪。

从个人发展角度看，我们可以把朋友分为“贵人型”“互助型”和“赞助型”。

“贵人型”的朋友是事业有成或者擅长某一方面的朋友，他会在一定的时间和关键的节点上给你巨大的帮助，这样的人我们要抓住，不能错过。

“互助型”的朋友可以和你在事业上互相帮助，共同前进，我们应与这样的朋友在不断地交往中加深友谊。

“赞助型”的朋友是只能你向他提供帮助的朋友，在对方遇到困难的情况下，你当然要伸出援助之手，但是不能逞强，要避免“救不上来人，把自已淹死”的情况。

给朋友分等级不是一件见不得人的事，对自已、对朋友都是一件好事。

分出等级，你就可以采取相应的策略，避免不当的举措给自已带来伤害。

比如有的人常犯“交浅言深”的毛病，这其实是交友大忌。

王彤是一家公司的业务经理，在一次聚会上，偶与另一家公司的业务员相遇，两人很投缘，话也越说越投机，大有相见恨晚之感。王彤把对方当成了自已的贴心朋友，结果在耳热酒酣之后，把自已公司将要开展的业务计划说了出来。一个月后，当王彤的公司把新的业务计划投入实际运作时，却被客户告知别的公司已经在做了，并与对方签了合同。作为与老板共知计划机密的王彤，自然被上司批评一番，并罚俸降职，永不重用了。王彤没想到把对方当成朋友，对方反而害了他。

所以说，“朋友遍天下，知心能几人”，不同的朋友一定要采取不同的交往策略。不分青红皂白地把一般朋友当做知心朋友，动辄一吐心曲，就会铸

成大错。特别是与朋友交情微酣或话语投机之时，更要注意把握口舌关，该说的说，不该说的就藏在自己心里。如果你觉得别人在倾诉知心话时，自己不把心掏出来就欠了一份人情似的，这就错了。人际关系是经常变化的，今天的知心人或许就是明天的对手，你的知心话或许就会成为明天握在他手中的把柄。给自己留一点余地、留一条后路，你才会安全、踏实。这样做于人于己都有好处，这才是交友之道。



要认真建立朋友档案

“人到用时方恨少”，很多人都有过这种经历，朋友遍天下，用时没几人。如果你也经历过这种难堪，请你赶快亡羊补牢，如果没有，也要未雨绸缪，早做准备。

林峰的弟弟被人诬告进了法院，林峰慌乱之中问计于人，别人从来没有接触过这样的事，也不知怎么办才好，只好建议他去找律师。林峰想起来自己有个律师朋友，去年还在一起喝酒呢。临分手时，这位律师朋友塞给他一张名片，说：“找我最好是喝酒，别有事找我，人最好一生都不要和律师打交道，但是真有事，我这个朋友绝不会袖手旁观的。”谁知那次吃完饭后，工作一忙两人就没有联系了，律师曾经给他的名片也早不知丢到哪里去了。他无计可施，长叹了一口气说：“嗨，人到用时方恨少呀！”

一个人的一生中会交许多朋友，这些朋友有的会成为你的至交，有的会持续交往，但有的也会中断。交朋友固然不必勉强自己和对方，但不妨采取更有弹性的做法，不投缘的也不必“拒绝往来”，而把他们通通纳入你的朋友档案。

建立朋友档案可以遵循这样的步骤。

首先，把你在学校时的同学资料整理出来，并做成记录。毕业数年后，你的同学可能会分散在全国各地，从事不同的行业，有的甚至已成为某一行业或某一领域的“重量级”人物。当有需要时，凭着老同学的关系，相信他们会给你某种程度的帮忙。这种老同学关系，可从大学向下延伸到中学、小学，如能加以掌握，将是一笔相当大的资源。当然，要建立起这些同学关系，需要时常参加同学会、校友会，并随时注意他们的动态，这样效果才会更好。

其次，把你周围朋友的资料建立起来，对他们的专长也应有详细的记录。

比如，他们的住所、工作有变动时，也要在你的资料上修正，以防到时找不到人。而要准确掌握他们变动的情况，则有赖于你平时和他们的联系。

同学和朋友的资料是最不应疏忽的，你还可以记下他们的生日，如果你不嫌麻烦，在他们生日时写上一张生日贺卡，或请他们吃个便饭，这保证会使你们的关系突飞猛进。这些关系若能妥善维持，就算他们一时帮不上你的忙，也会介绍他们的朋友来助你一臂之力。

另外，有一种朋友也是不能忽略的，那就是在应酬场合认识的、只交换名片、还谈不上有什么交情的朋友。这种朋友各行各业各个阶层都会有，你不应该把这些人的名片丢掉，应该在名片中尽量记下这个人的特点，以备再见面时能“一眼认出”。但重要的是，名片带回家后，要依姓氏或专长、行业分类保存下来。当然你不必刻意去结交他们，但可以借故在电话里向他们请教一两个专业问题，话里自然要提一下你们碰面的场合，或你们共同的朋友，以唤起他对你的印象。有过“请教”，他对你的印象自然会深刻些。当然，这种朋友不可能帮你什么大忙，因为你们没有进一步的交情，但帮小忙为你解决一些小问题应该不会有太大的问题。

有人用电脑建立朋友档案，有人用笔记本，有人则用名片册，这些方法各有长处，但不管用什么方法，都要记住：与每个朋友都要保持一定的关系。

美国前总统克林顿在回答《纽约时报》记者提出的问题“如何保持自己的政治关系网”时说：“每天晚上睡觉前，我会在一张卡片上列出我当天联系的每一个人，注明重要细节、时间、会晤地点以及与此相关的一些信息，然后输入秘书为我建立的关系网数据库中。这些年来，朋友们给了我不少帮助。”一个当总统的人都在建立朋友档案，何况一般人呢？

与暂时不得势的人交往等于买原始股

结交朋友需要眼光，更需要方法，眼光用来看准人，方法用来结交人。

人类的习惯之一，乃是往优秀出色的人身边靠拢，就像能与事业有成的人缔结关系，便可以巧妙地利用对方那股气势。这是理所当然的一种心理，然而在这种情况下交上的朋友，通常无法培育出可靠的人际关系。由于万事顺利、春风得意的人，人人都想与其结识，都想与其交上朋友，我们却很难与其结交，一方面他很忙，另一方面他也无法与巴结他的人成为真正的朋友。这种结交朋友的方法难度太大，虽然不能说不可能，但是失败的概率很高。

反之，如果与那些暂时不得势的人交往，并成为好朋友，那就完全不同了，就像买股票一样，这买的是最有价值的原始股。

日本有个人，全日本政界的高官没有一个他不熟的。有个中国人很好奇，问他怎么有这么大的本事。他讲了一句话，令这个中国人终生难忘。他说，我结识这些人都是在他们当官发迹之前，都是在他们默默无闻的时期，那个时候他们需要朋友，我很容易与他们建立关系，所以现在才会这么熟悉。人一旦当了高官要员就很难接触了，这也难怪，因为此时和他们结交的人大都是有目的而来，他们自然也会有所戒备，生怕别人给自己找麻烦。

结交暂不得势的人需要一个人有很好的眼光，一定要看对人。在这方面最值得称道的就是胡雪岩。

胡雪岩当年在阜康钱庄做伙计时，一次偶然的机会结识了落魄的王有龄，当时的王有龄“三十岁的人，潦倒落魄，无精打采，叫人看了反感。他的架子还大，经常两眼朝天，那就越发没有人理他”。只有胡雪岩愿意结交他，一番推心置腹的交谈之后，胡雪岩对王有龄的状况有了大致的了解。他觉得王有龄并非等闲之辈，于是胡雪岩暗下决心，只要有机会，一定要想办法帮助

眼前这位同龄的年轻人。

当时一家饭馆在阜康钱庄借贷了五百两银子，后来因饭馆的老板死了，剩下老板娘独自支撑，生意随之一落千丈，眼看这笔钱就成了一笔死账。但胡雪岩是个有心人，他随时关注着那家饭馆的生意。这样过了一段时间，胡雪岩发现饭馆的生意慢慢红火了起来，他感觉到讨账的时机来了。

随后，胡雪岩巧用方法把这笔死账讨要了回来，胡雪岩拿到银子，马上想到王有龄眼下最需要的就是钱，现在有了这笔银子，不是恰好可以让他拿去做进京的盘缠吗？虽然银子是钱庄的，但可以缓一点再去报账，等王有龄补了实缺，有了银子之后再如数归还，大概老板也不会很生气。

结果胡雪岩就把这笔数目不小的钱给了王有龄，胡雪岩和王有龄当时顶多算是萍水相逢，他们之间既不沾亲带故，也没有深厚的交情，胡雪岩为什么对王有龄这么好？绝不是因为胡雪岩乐于助人，因为胡雪岩身边有很多值得同情的人，他为什么偏偏只对王有龄如此？这就是胡雪岩的高明之处。

胡雪岩当时虽然还只是一个伙计，但是他想到总有一天自己要当老板。想当老板的人，单打独斗难成气候，必须要找一两个志同道合的人，才能成事。所以他常常告诉自己，一定要找到可以相助的人，来增加自己的实力。

胡雪岩认定王有龄可以帮到自己，而且他知道，像王有龄这样的人，如果已经当官了，自己再去求他，他会很冷漠。但是如果他将来没有前途，自己在他身上费心也没什么意思。可他看来看去，坚信这个人是会有前途的，如果现在能帮他渡过难关，将来他也一定会知恩图报。

后来，果然如胡雪岩所料，王有龄做了官，胡雪岩也借助他一飞冲天。

所以，如果你认定某个不得势的人将来必定是个成功人物，只是暂时的不得势，那你就该多多交往。或者乘机进以忠言，指出其失败的原因，勉励他改过向上。如果自己有能力，更应给予适当的协助，甚至施予物质上的救济。而物质上的救济，不要等他开口，你要随时采取主动。有时对方很急着要，又不肯对你明言，或故意表示无此急需。你如得知此情形，更应尽力帮忙，并且不能有丝毫得意的样子。寸金之遇，一饭之恩，他定会铭记。日后如有所需，他必奋身图报。他若是蛟龙必然非池中物，一朝翻身，是不会忘了你这个知己的。

学会做“场面人儿”

社交场合中，有一种人总是人们瞩目的核心，他们处处受欢迎，说话恰到好处，滴水不漏，仿佛生来就是人们瞩目的焦点。这种人我们称之为“场面人儿”。

这样的人社交能力很强，轻易地就能聚起自己广阔的人脉网。我们应该学习这些人身上的优点，为自己的成功铺路，尤其是生意人，几乎每天都要和人打交道，没有“场面人儿”的本领是不行的。

场面人的第一项本领是“自来熟”或者叫做“一见如故”

无论是什么场合，即使是第一次见面的陌生人也能像老朋友一样随意聊天，谈天说地，没有那么多繁琐的礼节和顾虑。他给人的感觉是开朗热情，很随和，可以很轻松自如地和别人打交道。

成为“自来熟”可不是那么简单的事。首先，你必须在心目中产生与对方结为好朋友的愿望，这种愿望会促使你充满热情地走上前去打招呼。其次，你要掌握与人“套近乎”的方法。有人总结了快速和人套近乎的几种方法：

1．了解对方的兴趣爱好。初次见面的人，如果能用心了解对方的兴趣爱好，就能缩短双方的距离，而且加深给对方的好感。

2．多说平常的语言。著名作家丁·马菲说过：“尽量不说意义深远及新奇的话语，而以身旁的琐事为话题作开端，是促进人际关系成功的钥匙。”尤其对于一个初识者，如果你摆出一副超人一等的样子，别人也会用同样的态度对待你。

3．了解对方所期待的评价。心理学家认为，人是这样一种动物，他们往往不满足自己的现状，然而又无法加以改变，因此只能各自持有一种幻想中的形象，或期待中的盼望。他们在人际交往中，非常希望他人对自己的评价

是好的，比如胖人希望看起来瘦一些，老人愿意显得年轻些，急欲提拔的人期待实现的一天。

4. 留意对方无意识的动作。当你看到交谈的对方突然焦躁地看着手表，或者望着天空询问现在的时刻，就应该尽早结束话题，让对方明了你不是一个毫无头脑的人。你清楚并尊重他的想法，必能留给对方一个美好的印象。

5. 引导对方谈得意之事。任何人都有自鸣得意的事情。但是，再得意、再自傲的事情，如果没有他人询问，自己说起来也无兴致。因此，你若能恰到好处地提出一些问题，定使他心喜，并敞开心扉畅所欲言，你与他的关系也能迅速融洽起来。

6. 以笑声支援对方。做个忠实的听众，适时地笑一笑，可以使对方摒弃陌生感、紧张感。尤其双方同时笑起来，无形之中产生了亲密友人一样的气氛。

7. 找出与对方的共同点。任何人都有这样一种心理，比如，同一故乡或同一母校的人，往往不知不觉地因同乡意识、同校意识而亲密地联系在一起。如果你想得到对方的好感，利用此种方法，找出与对方的某种共同点，即使是初次见面，无形之中对方也会涌起亲切感。一旦心理的距离接近了，双方就很容易推心置腹。

场面人的第二项本领就是说“场面话”

场面话是社交场合常说的一种话，它能够融洽气氛，保全对方的面子，也会给自己留有退路。

一般来说，“场面话”有以下几种：

——当面称赞人的话。诸如称赞你的小孩可爱聪明，称赞你的衣服大方漂亮，称赞你教子有方……这种场面话所说的有的是实情，有的则与事实有相当的差距，听的人十之八九会感到高兴，而且旁人越多他越高兴。

——当面答应人的话，诸如“我全力帮忙”“有什么问题尽管来找我”等。这种话有时是不说不行，因为当面拒绝对方，场面会很难堪，而且会马上得罪人；对方缠着不肯走，那更是麻烦，所以用场面话先打发走他，就有“缓兵”的作用。

场面话的存在有它的道理，要想做场面人，一定要会说，而且要很自然、很热情地说。如果你能讲好“场面话”，也就是掌握了让他人愉悦的遥控器。这样的你，怎么会不受欢迎呢？

场面人的第三项本领是“多说恭维话”

某人擅长奉承，一日请客，客人到齐后，他就挨个问人家是怎么来的。第一位说是坐出租车来的，他大拇指一竖：“潇洒，潇洒！”第二个是个领导，说是自己开车来的，他惊叹道：“时髦，时髦！”第三位显得不好意思，说是骑自行车来的。他拍着人家的肩头连声夸赞说：“廉洁，廉洁！”第四位没权没势，自行车也丢了，说是走着来的。他也面露羡慕之情：“健康，健康！”第五位见这人捧人的技艺高超，就想难一难他，说自己是爬着来的。他却击掌叫好：“稳当，稳当！”

现代社会人际交往的法则，提倡因人而异，就是说遇到不同的人就要说不同的话，用最好的说话方式，赢得对方的好感，获得自己想要得到的东西。因此，见什么人说什么话是现代人际交往中所必须的能力素质，也是立足社会图谋发展的必然要求。如果这一法则你运用得当，就会起到事倍功半的效果，否则，就会适得其反，令人生厌。比如：与女性谈话要懂得以对方为中心，与地位低于自己的人谈话要懂得庄重，与年龄太轻者谈话要懂得深沉。

当然，还有些人际交往的方式，只能意会，不能言传，还要靠自己在社会实践中去思去悟。



善于与不同性格的人交往

生活中，人是各种各样的，人们的心理特点、脾气秉性、生活习惯也各不相同，同自己情趣相投的只占少数。如果我们只和情趣相投的人结交，那么交来交去，反把自己束缚在一个小圈子里，就等于限制了自己的发展，束缚了自己的社交活动，许多有才能、有修养的高雅之士，就会被拒之千里之外。

由于这个缘故，只有善于与不同个性的人交往，你才能拥有广泛的人脉。

与无私好人型性格的人相处，因为他们心地善良，所以也就往往容易被人忽视，他们不会对你不利，所以你可能也会忽视或者拿他们不当回事。如果那样的话你就错了，其实他们才是你可以真心相处的朋友。

与固执己见型性格的人相处，他们一般观念陈腐，思想老化，但又坚决抵制外来建议和意见，刚愎自用，自以为是。对待这种人，仅靠你的三寸不烂之舌是难以说服他的。你不妨单刀直入，用事实提醒他一意孤行将会产生什么严重后果。这样一来，他即使当面抗拒你，内心却开始动摇，怀疑起自己决定的正确性。这时，你趁机摆出自己的观点，动之以情，晓之以理，那么，他接受的可能性就大多了。

与傲慢无礼型性格的人相处，他们一般以自我为中心，自高自大，常摆出一副盛气凌人、唯我独尊的架势，缺乏自知之明。和这种人打交道或共事，你千万不要低三下四，也不要以傲抗傲，你只需长话短说，把需要交代的事情简明交代完就行。如果求他办事，那就另当别论了。

与毫无表情型性格的人相处，就算你很客气地和他打招呼，他也不会做出相应的反应。其实他这样做，并不代表他没有喜怒哀乐。只是这种人压抑住了激情，不表露出来罢了。所以，对于这种人，你无需生气，只需把你想说的继续往下说，说到关键时刻，他自然会用言语代替表情。

与沉默寡言型性格的人相处，他们一般性格内向，不善交际与言辞，但这并不代表他没话说。和他共处，你需要把谈话节奏放慢，多开掘话题。一旦谈到他擅长或感兴趣的事，他马上会"解冻"，滔滔不绝地向你倾诉起来。

除了针对不同性格的人采取不同的交往策略外，你还要注意去除自身的不良个性。社会心理学家认为，具有阻碍人际交往的不良个性的人，在交往中不易被人亲近，即使是与性格相同的人也难以深交下去。

如果你具有下面个性中的表现，请你立即戒除掉。

1．不尊重他人的人格，随意伤害他人自尊心，对他人缺乏同情心；

2．以自我为中心，只关心自己的兴趣和利益，忽视他人的利益，或将他人作为使唤工具；

3．圆滑、伪善、待人不真诚，与人交往的目的就是为了利用他人，没有利用价值就丢开；

4．过分服从并取悦他人；过分惧怕权威而又欺凌弱小；过分依赖他人，丧失自尊心，寡廉鲜耻；

5．心胸狭窄、小气、刻薄、尖酸、嫉妒心强；

6．情绪偏激、蛮横无理、刚愎自用、喜怒无常、不接受他人规劝；过分使用防御机能，戒备心、猜疑心、报复心强；

7．过分自卑，缺乏自信心，孤僻、冷漠、不合群；或相反，过分清高孤傲，目中无人；

8．势利眼，喜欢巴结上司，溜须拍马；趣味低级庸俗；喜欢打听、传播小道消息，热衷于说谎话、传播流言；

9．苛求他人，对他人过分批评，喜欢背地议论人、整人。



第四章

不怕被人利用，就怕你没用

只有有价值的人，才能被利用

当有人说：我被某某利用了。他大概心里会不舒服，好似别人踩着他的肩膀上去摘了果实，徒留一脚泥土在他肩上。

其实，能被人利用，表示自己有被人利用的价值，他人得了益处，自己也能获益，这是个双赢的关系。而在生意与工作场上，如果你已经没有可利用的价值，那么，你存在的价值就可能没有了！

一个人在社会上的价值，其实就是“被利用的价值”。在盘点人脉关系的时候，冷静问问自己：你对别人有用吗？你无法被人利用，就说明你不具有价值（比如说，职业规划无非是提升你的“被雇佣价值”），你越有用，你就越容易建立坚实的人脉关系。

很少有人能和与自己地位相差太远的人建立真正的人脉关系。所以，你即使有幸通过各种手段与李嘉诚建立了联系，他也不会对你有兴趣，因为你对于李嘉诚来说没有可利用的价值。

当年，杨致远和几个同学拿着雅虎的策划书找人投资，屡屡遭到投资人的拒绝，这个时候一个叫孙正义的人走入了他们的世界。

孙正义是软件银行集团董事长兼总裁。他通过公司的渠道了解到雅虎。1995年11月，软银尝试性向雅虎投入了200万美元。第二年3月，软银又决定注资1亿美元，从而拥有了雅虎33%的股份。孙正义的决定让所有人目瞪口呆。杨致远后来回忆：“我们当时大多数人都认为孙正义疯了。当时，在一个新兴公司投资100万美元都是具有相当的风险性的。”此后孙正义又多次追加投资，使总投资额达3.55亿美元。

孙正义的信心也感染了资本市场，1996年4月12日，雅虎股票正式上市交易，这一天被称为“华尔街盛事”。股票最初定价13美元，开盘后一度飙

升至43美元，最终以33美元收盘。雅虎总市值达到8.5亿美元。

当然，孙正义也由此获得了丰厚的巨额回报。

孙正义事后在央视《对话》节目中回忆："杨致远当时是二十七八岁的样子，团队中也多是年轻人。年轻人有一些疯狂的想法，这些人有很大的激情，他们为此废寝忘食，我喜欢这种态度。所以我说：'好，我现在投一亿美元，占有公司30%的股份，我能帮助你们在全世界取得成功。你们肯定会一下子增长三五倍的。'我对自己的预测非常有信心。"

他表示，我相信杨致远，他刚刚创立了公司我就投了一亿美元，可以让他更快在全世界范围内取得成功。当然我也很幸运，我找到了他，我发现了他。当时仅仅五分钟时间我就从他眼睛里看到了热情的力量。

没错，孙正义是利用杨致远赚了钱，但前提是，孙正义看到了杨致远的可利用价值，才勇于投资。

记得有人写过一篇文章，叫做人存在的最大价值——有被人利用的价值！这个观点有些人不能接受，觉得太尖锐，把人际关系说得太阴暗了，其实细一想这个说法很有道理。

人的价值往往表现在：能对别人提供金钱与物质的帮助；能对别人在某个事情上有关照；对别人在工作或事业上的支持；对别人在生活方面的问候关怀；对别人在成长路上的指点与促进……你的价值越高，被人利用的概率越大。

有的人很反感被别人利用，被人利用似乎是他莫大的耻辱。"利用"一词似乎是贬义词。假如有人对你说"你被人利用了"，那就等于是在对你说："你上当受骗了"。天下没有人会真正愿意上当受骗的，所以，被人利用是不可容忍的。

正是基于这样的理解，所以，很多人一旦得知自己被人利用了，总是会表现得很气愤。其实，能够被人利用是值得骄傲的资本。你被别人利用，说明你有可利用的价值。没有价值的人才不会被他人利用，没有利用价值的人是可悲的。

被人利用，要面带笑容

任何人际关系，无论是私人交往，还是业务关系，如果它是以互利的观念为前提，就会对双方都有益。所以，一个真正聪明的人，在他认为必要时，不怕被人利用，甚至乐于受人利用。

美国南部的一个州，每年都举办南瓜品种大赛。有一个农夫的成绩相当优异，经常是首奖及优等奖的得主。他在得奖之后，都毫不吝惜地将得奖的种子分给街坊邻居。

有一位邻居就很诧异地问他："你的奖项得来不易，每季都看你投入大量的时间和精力来做品种改良，为什么还这么慷慨地将种子送给我们呢？难道你不怕我们的南瓜品种因而超越你的吗？"

这位农夫回答："我将种子分送给大家，帮助大家，其实也就是帮助我自己！"

原来，这位农夫所居住的城镇是典型的农村形态，家家户户的田地都毗邻相连。如果农夫将得奖的种子分给邻居，邻居们就能改良他们南瓜的品种，也可以避免蜜蜂在传递花粉的过程中，将邻近的较差的品种转而传染自己，这位农夫才能够专心致力于品种的改良。

将优秀的种子送给大家，看起来是自己的成果被别人利用了，其实是别人得益自己也得益，这样的好事何乐而不为？

现代社会，任何人的成功，都不能单凭自己一个人的能力实现。成功需要依赖别人，因此某些时候，我们要学会在必要的时候不怕受人利用，甚至乐于被人利用。这样，才能够抓住机会，把事业顺势推向一个新的高度。

主动提升自己被利用的价值

甘于被人利用是心态问题，有没有人利用是能力问题，一个人没有被利用的价值，即使主动要求被人利用，也是无济于事的，所以对于现代人来讲，必须不断提升自己被利用的价值。

有个年仅 25 岁就出任 TOM 公司高级经理的年轻人，在回忆自己的工作经历时，深有感慨地说："我的第一份工作是在 SOHU 网站从事网络编辑的工作，工作时间为一年。现在回想起来，第一份工作让我收获了许许多多重要的东西，我可以这么说：那一年的工作就是我上 MBA 的一年。之所以这样说，是因为 SOHU 网站给我了一个很高很广阔的平台，在那里我的视野也随之有了很大的提高。网络编辑需要经常和 IT 圈里的精英、社会上的名流、成功人士在一起接触，访谈他们的成功经验、处理问题的方式方法，以及办公室的政治等等，这些都是值得我去学习和借鉴的。而且这些经验和教训，都是经历过实践检验的，有那么多的人一起来教你，你说这能不是一年生动、经典而且含金量很高的 MBA 吗？

"一直以来我都很庆幸自己选择了一个很好的行业，能让自己在一个很短的时间里迅速地提升自己，让自己汲取丰富的营养，来完善自己……

"通过一年的工作，我总结出一条职场座右铭：每个职场人都要致力于创造被别人利用的价值。你能被别人利用，说明自己还是有价值可言的，但是，如果自己不能发现自己的价值，那也是一件很糟糕的事情，发现自己的价值，并能创造机会被别人利用，是每个打工人士应该重视的。"

培养自己有被人利用的多方面价值，取之不绝，用之不尽，让别人"不敢不用""不能不用"，别人喜欢，自己也能普受欢迎，利人利己，才是最佳的结局。

可以被利用，但不能被欺骗

我国有句谚语说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”生活中，很多人为了一己之私利，欺骗你，背叛你，这是不能容忍的。

在人际交往中，有两项“功法”可以帮助你防骗。

第一项是：不要急功近利，不要贪图便宜。这可以说是内功的修炼

一个人被欺骗的根本原因，在于自己的欲望无法得到有效的克制，多数职场上、生意场上的被欺骗者都是因为贪图功或利才上当受骗的。

杨为民自从印刷厂转手给报社后，资金一直在手里压着，没有找到合适的投资项目。一天他和几个生意上的朋友一起喝茶。他们齐说，某生物保健品具有很大的市场潜力，只要营销措施到位，不敢说一本万利，可也能发笔大财。杨为民一听，自己就留心了。

过后，又有一个朋友过来劝他，说这个项目只要资金到位，马上就可以赚钱，而且有家规模不小的药厂正要转让，如果他有意，自己可以帮忙联系一下。

眼看着上天给自己扔下来一个馅饼，杨为民决定吃下去，接下来的事情很顺利，杨为民收购药厂，引进设备，聘请技术人员，最后轰轰烈烈地上马生产……

一年以后，杨为民赔了个精光。

最终杨为民才知道，这家药厂的前任老板是其中一个“朋友”的表弟，实在经营不下去了，这才演了一出戏，结果在利益面前，他的理智失守了。

多数人都知道“天下没有免费的午餐”，但是当免费的午餐摆在自己的面前时，又禁不住动心，这就难免被人欺骗。

所以说，不为诱惑所动心，谨守内心，是重要的内功修炼。

第二项是：听出言外之意，看透他人心。这是外功的修炼

很多时候，我们往往因为听不出他人的言外之意，看不清他人虚伪的表演，而被欺骗和陷害。

有一位饱经风霜的老人，一生结交了许多朋友，而没有一个朋友能够对他隐瞒什么。他的做法非常简单：从谈话中推测对方未道出的真情。每当与朋友交谈以后，他总是把当时的谈话重温一遍，把对方谈话中的停顿、声音的变化、词语的选择等进行分析，然后他就能猜出对方在谈话中根本未提及的事，诸如朋友十分关切地提到“王总准备退休了”，是不是说明这位朋友准备竞争这个位子等等。

这位老人的成功就在于他善于揣摩对方说话的意图，能听懂、听透，品出话语中的言外之意。他能做出这些结论完全是运用了“内容分析法”——通过对谈话内容的系统分析，从微不足道的细节中发现朋友对你的态度、他自己要做些什么，这对你与朋友的交往很有帮助。

王鹏想卖掉公司去从事投资，而他的朋友却说了一大堆“投资的风险很大”的话，他听出朋友不喜欢他这么做，而主要原因是他们的公司是合作关系，自己卖掉公司，朋友就缺少了强有力的支持，而朋友现在又没有资金买下他的公司，所以采取了反对的意见。

通常除说话以外，一个眼神、一个表情、一个动作都可能在特定的语境中表达出特定的含义，就是同一句话也可以听出其弦外之言、言外之意。如果不能掌握和摸透这一点，就有可能遭受他人的伤害或伤害他人。



善借他人之力

乐于被别人利用是人生智慧，善借他人之力成就自己则是人生大智慧。

不会借助他人之力，你的价值就不会最大化，所以在人际交往中，你要学会找到可借助的力量，为自己服务。

郭先生是一位咨询分析师，刚开了一家咨询服务公司，在一次酒会上，他碰到了一个叫肖林的人，两个人聊得很愉快。从谈话中，他了解到，肖林是一位高级证券分析师，现在一家大公司担任证券分析顾问。郭先生知道，证券分析咨询这一领域是一个具有高回报率的行业，所以萌发了招揽肖林来自己公司做事的想法。但是，他不敢贸然开口提这件事，毕竟，肖林所在的企业规模比较大，而自己的公司刚刚成立。因此，他想尽办法接近肖林，并了解了一些他工作的情形。最后，他决定拿出20%的股权，招揽肖林到自己旗下。肖林动心了，果然跳槽来与他共事，在肖林的卓越分析能力和人际关系支撑下，几年间，公司就跻身于这一行业的前列。

你要利用他人，必须有发现他人才能的眼光，这一点很重要，能够发现人才是成功者必须具备的优秀品质。

汤姆与别人合伙搞了一个设计公司，在招聘员工时，有一个名叫吉米的小伙子前来面试，他看这个小伙子说话有些结巴，又留着一头嬉皮士的长发，满脸胡须，便没有录用他。

半年后，他的公司业务上涨，尽管有两个设计人员，也忙不完手中的活，他又开始招聘。叫吉米的小伙子又来了，因为第一次的印象不好，这一次汤姆连面试的机会都没有给这个小伙子。

可是，没过几天，他接了一笔大单，公司里的设计人员反反复复设计也不能让客户满意。到其他公司借了几个人，设计出来的东西也一样达不到客

户的要求。正在犯难中，有个朋友带了个小伙子来帮他解决难题，一看这个小伙子，汤姆便认出是那个叫吉米的。因为他是朋友介绍来的，又是来帮忙的，汤姆便藏起了心中的成见，看他们工作。谁料到这个小伙子有着无穷的创意和独特的思维，设计水平出类拔萃，仅用一天时间便干完了活，交给客户后，客户十分满意。这时候，汤姆非常后悔当初把这个小伙子拒之门外。现在，他赶紧收起尊严，邀请人家加盟自己的公司，可是人家已经“名花有主”了，正在一家大型设计公司上班。这次也是因为汤姆与这个朋友的特殊友谊，才来帮他这个忙。

这件事给了汤姆一个很深刻的教训，此后他在用人上尽量抛弃对别人先入为主的成见，尽量给对方展示自己的机会，希望发现对方的优点，避免错失人才。

在当今这个讲究个性的社会里，许多人都是无法一眼看透的，我们应该通过不同侧面来了解一个人，善于发现人才的才能。

善于发现人才还要有欣赏别人、信任别人的胸怀。

美国福克斯波罗公司的“金香蕉奖”很耐人寻味。这家公司在早期，急需实现一项生死攸关的技术改造。一天深夜，一位科学家拿着一台确实能实现此项技术改造的原型机闯进了总裁的办公室。总裁看到这位科学家的构思奇妙得简直令他难以置信，高兴得不知怎么做才好。他弯下腰，把办公桌的抽屉都翻了个遍，总算找到了一样东西。于是他躬身真诚地对那位科学家说：“这个给你!”原来他给科学家的竟是一只香蕉，而这香蕉则是他当时能拿出来的唯一奖酬了。一只香蕉固然微不足道，但正如我国俗话所说：“礼轻情谊重。”它表达了总裁对这位科学家的真诚感激和深厚情谊，这无疑是最可贵的赏识。从此以后，在这家公司里，由一只香蕉而“演化”成的一支小小金香蕉形别针，就成了公司对科学技术成果的最高奖赏，而获得它的员工，也都被认为是获取了最高荣誉和声望。

善借他人之力成就自己，是一个人在人际交往中的大智慧。

“互利互惠”是人际交往的最高境界

著名的社会心理学家霍曼斯提出，人际交往在本质上是一个社会交换的过程，也就是事换事的过程。长期以来，人们最忌讳将人际交往和交换联系起来，认为一谈交换，就很庸俗，或者亵渎了人与人之间的真挚的感情。这种想法显然是不适应求人办事的规律的。

因为我们在求人办事的过程中，总是在交换着某些东西，或者是物质上的，或者是感情上的，或者是其他方面的。

假如你去求人办事，就得先估量自己能不能帮对方办事，有没有什么砝码作为交换条件。你贸然开口去求人，门都没有！只是自讨没趣而已。

所谓交换条件，可以是物质，也可以不是，你的某种能力对方认为对他有用，那你的这种能力就是交换条件；你的近亲某甲是个有地位的人，对方若认为需要你的近亲某甲，那么某甲的财力、势力或地位就是交换条件；你的活动能力特别强，对方认为你的前途大有希望，这也是你的交换条件。

求人办事，让对方知道你有能力为他办事，他能从你这里得到好处，或者知道你有利用价值，或者你已替对方办了什么事，只要你开口，你所求之事就会大功告成。

在商业社会中，人们眼睛紧盯着的是实际的利益。正所谓“不见兔子不撒鹰”，如果没有实际的利益，谁都不愿意浪费自己的精力和资本。相反，一个人要想借用他人的力量为自己服务，就必须摆出切实的利益，来吸引他人的注意力，并通过利益来调动他人的积极性，帮助自己成就一番事业。以利益驱动他人，帮助自己，这是一种高明的人际交往的手段，远远胜过千言万语的分析和讲述。

龙胜是供电局的办公室主任，他为一个亲戚到人事局跑工作调动，本来

双方单位已经同意，只需人事局办个手续就成了，然而他跑了几次人事局，都没有什么结果，人事局方面老是推托，说办事哪有这么快的，要等一等再说。举手之劳的事却在人事局卡了壳，这让龙胜百思不得其解。

有一次，龙胜又跑到人事局，时值暑夏，炎热无比，但人事局的办公室里既没开空调，也没有吹电风扇，坐在办公室里的人衣服都能拧出水来。闷热让每个人的心情都很烦躁，人事局的人一见龙胜，就面露难办之色。

龙胜在人事局办公室只待了几分钟，就热汗淋淋，以前他没有在意，这次他才恍然大悟，原来因为供电紧张，为了保证工厂正常生产，供电局就将城里的一些单位停了电。所以人事局的空调和电风扇都转不起来。人事局的人知道龙胜是供电局的，他要送电给人事局也是举手之劳的事。只是龙胜没有想到这一层，人事局的人也不便说，所以就拖着他所求的事不办。

龙胜明白过来以后，赶紧回到供电局，跟局长说明了人事局的情况后马上就给人事局等相关单位送了电。

几天后，龙胜再去人事局办事时，那些人笑脸相迎，痛痛快快就将他所求之事给办了。

生活中常常见到有人抱怨朋友缺乏友情、甚至不讲交情。其实说穿了，抱怨的一方往往是由于自己的某种需求没有获得满足，而这种需要往往也是非常功利的。所以，我们不必一味追求所谓的“没有任何功利色彩的友情”，也不必轻率地抱怨别人没有“友情”。我们只需要坦率地承认：互利，是人际交往的一个基本原则；既要感情又要功利，是人际交往的一个常规策略；需求平衡、利益均等，是人际交往的一个必要条件。

人与人之间的相处如果没有做到“互利互惠”的话，就不可能建立和谐融洽的人际关系。如果能具有“为对方做些什么呢”这种人际交往的策略，那你一定会获得良好的人际关系，你的事业也一定会蒸蒸日上。

人情要做足

在中国，人人都难逃“情”关。虽说这是商业社会，有些人把感情看得淡漠。但是，人毕竟是有感情的动物，如果我们能在人情世故上多下一点工夫，为自己建立一个以感情为基础的强大关系网，那么，又何愁事业不成呢？

因此，如何建立强大的人脉就有一个如何做人情的问题。朋友之间人情要做，但事前要权衡利弊，有害自己的尽可能不做，有弊的少做，排除以上几点，朋友的人情，不但要做，而且一定要做足。

做足，包含两个涵义：一是人情要做完；二是人情要做得充分。

如果朋友求你办什么事，你满口答应：“没问题。”但隔了几天，你给他一个半零不落的结果，对方虽然口头上不说什么，但心里肯定会说：“这人人品不好，说话不算数。”

做人情只做一半，是帮倒忙，不仅如此，这还会影响你的信任度，说话不算数的朋友谁都不愿意结交。人情做一半，出力不讨好。

人情做充分，就是不仅要做完，还要做好，做得漂亮。如果你答应帮朋友办某种事，就要尽心去做，不能做得勉勉强强。如果做得太勉强了，即使事情成了，你勉强的态度也会让他在感情上受到伤害。

此外，人情要做足，做足才有“杀伤力”。人情做足了自然会赢得朋友的万分感激，让对方记挂你一辈子。

在中国，经济账好还，大不了付利息，但人情账难还，人情欠大了，欠多了，可能要一辈子来还，甚至会搭上性命。

唐朝皇帝李隆基亲自为他手下的一个将领煎药，在吹风鼓火时，烧着了胡须，当侍从们赶来时，他莞尔一笑，说：“但愿他喝了这药病就好了，胡须有什么可惜的呢？”

一个皇帝为他的手下亲自煎药，这真是天大的人情，把人情做得如此之足，怎不叫属下以死相报呢？人情的杀伤力可谓大矣！

把人情做足，好人做到底，你就要想朋友之所想，急朋友之所急，在他最困难、最需要帮助的时候，给朋友最真诚的帮助，这样的人情“杀伤力”更大。

钱钟书先生一生日子过得比较平和，但困居上海写《围城》的时候，也窘迫过一阵。为了节省家用，他们只好辞退了保姆，由夫人杨绛操持家务，所谓“卷袖围裙为口忙”。

那时，学术稿没人买，钱钟书写小说的动机里就多少掺进了挣钱养家的成分，他一天 500 字的精工细作，却又绝对不是商业性的写作速度。就在钱钟书难以为继时，黄佐临导演了钱钟书夫人杨绛的四幕喜剧《称心如意》和五幕喜剧《弄假成真》，黄佐临及时支付了稿酬，才使钱家渡过了难关。

时隔多年，黄佐临之女黄蜀芹导演之所以独得钱钟书亲见，开拍电视连续剧《围城》，是因为她怀揣她老爸黄佐临一封亲笔信的缘故。钱钟书是个别人为他做事他一辈子都记着的人，黄佐临 40 年前的义助，钱钟书 40 年后还不忘回报。

俗话说：“在家靠父母，出门靠朋友。”多一个朋友多一条路。要想人爱己，必须先爱人。每个人都应时刻存有乐善好施、成人之美的心，才能为自己多储存这些人情的“债权”。就如同一个人为防急用，须养成储蓄的习惯一样。



小输为赢

在人际交往中，有时我们以为自己赢了，其实我们输了。因为我们赢了面子，却输了里子！懂得赢也要懂得输，适度的包容、退让与感谢，不一定是我输，而可能是双赢。

某君是个中小企业的负责人，和客户来往，他有特别的一套。

某君酒量不错，也很会猜拳，可是每次和客户应酬，他都谨守着“与其自己喝醉，不如被灌醉”，以及猜拳时“输三拳，赢两拳，不如全输最好”的原则。

某君也会打麻将，可是每次他都“能输尽量输”。每回应酬，客户们都很“高兴”。

事后谈生意，客户们大都能按某君的条件成交，而每回谈生意时，某君都会提及“那一天被你灌得好惨”或“你的拳路实在很难抓”，或“那天打麻将，真不知怎么搞的，手气就是不顺”……

某君对人性的掌握相当准确，并将之表现在喝酒和打麻将上。虽然“辛苦”，却也能带来相应的利益，只要不弄坏身体，这代价是相当值得的！

某君掌握的便是人的好胜心！

好胜心有属于自我挑战的好胜心，也有意欲赢过别人的好胜心。自我挑战的好胜心不是某君所掌握的重点，某君掌握的是人人都有的，意欲赢过别人的好胜心。

意欲赢过别人的好胜心，因各人条件的不同而有很多种表现方式，有人靠事业来赢过别人，有人靠头衔、社会地位来赢过别人，也有人靠衣服、宠物……来“赢”过别人，只要比别人的“好”，自己便有“胜利感”，表示自己“高”过对方！而奇妙的是，人一旦有了这种梦幻的“胜利感”，便忘了自己在其他方面其实是“输”别人的。也有人是因为其他方面“输”别人，因

此越加重视、夸耀他“赢”过别人的方面，这是一种非常明显的心理补偿作用。因为自己在某方面“赢”过了别人，心里便油然兴起一种“满足感”！人的欲望获得满足，内在少了压力，对其他事情要求的尺度便会松一些，标准便会低一些，甚至也有因此失去自卫警觉的人！

某君对待客户的方式基本上也是如此，他让别人“赢”，尤其是让喜欢赢的人赢，连无意赢的人也让他“赢”！他让别人因为“赢”而有满足感、胜利感，也让自己以“输”来造成别人的“亏欠感”。这一方面让赢的人松懈警觉，一方面唤起赢的人弥补亏欠的意识，也就是“昨天把人家赢得那么惨，今天再跟人家斤斤计较便不好意思了”的心理。总而言之，赢的人面对手下“败将”，便自然会作出让步；对赢的人来说，这让步也有“恩典”的意味，而这其实就是“输”的人想要的！

所以，在竞技场上应该赢，但在人与人之间，却应该多输少赢，以免无端生是非，如能像某君那样，用“输”去“赢”，就更好了。

有时候你赢了面子，但其实输了感情；有时候你赢了口舌，但其实你输了形象；有时候你赢了好处，但其实输了人脉……总之，也许你是赢了，但你其实输得更多。



心理测试：你是人际高手吗？

以下每一个问题后面分别有A、B、C三种选项，请先按照自己的真实情况做选择，每个问题只能有一个答案。

1．在人际关系中，我秉持的信念是：

A．大多数人是善良的，可以作为朋友。

B．人群中有一半是狡诈的、一半是善良的，我将选择善良者而交友。

C．大多数人是狡诈、虚伪的，不可与之为友。

2．最近我结交了一批新朋友，这是因为：

A．我需要他们。

B．他们喜欢我。

C．我发现他们很有意思且令人感兴趣。

3．外出旅游时，我总是：

A．很容易交上新朋友。

B．喜欢独处。

C．想交朋友，但又感到很困难。

4．原计划要去看望一位新朋友，但因为太累而失约了。在这种情况下，我感到：

A．无所谓，对方一定会谅解。

B．有些不安，但又总是在自我安慰。

C．很想了解对方是否对自己有不满的情绪。

5．我结交朋友的时间，通常是：

A．数年以上。

B．不一定，合得来的朋友就能长久相处。

C．时间不长，经常更换。

6．某个朋友告诉我一件极有趣的私事，我会：

A．尽量为他保密，不对任何人讲。

B．根本没有考虑过要继续扩大宣传此事。

C．当朋友一离去，随即与他人议论此事。

7．当我遇到困难时，我会：

A．通常是靠朋友帮忙解决。

B．找自己信赖的朋友商量。

C．不到万不得已时绝不求人。

8．当朋友遇到困难时，我觉得：

A．他们大多喜欢来找我帮忙。

B．只有那些关系密切的朋友才找我帮忙。

C．一般人都不愿意来麻烦我。

9．我交朋友的途径一般是：

A．经过熟人介绍。

B．在各种社交场合结识。

C．必须经过相当长的时间才行且相当困难。

10．选择朋友时，我认为______最重要：

A．具有能吸引我的才华。

B．可信赖。

C．对方对我感兴趣。

11．我给他人的印象是：

A．经常会引人发笑。

B．经常启发别人去思考问题。

C．和我相处时别人会感到舒服

12．在晚会上，如果有人提议唱歌，我会：

A．委婉拒绝。

B．欣然接受。



C．直截了当地拒绝。

13．对于朋友的优缺点，我喜欢：

A．诚心诚意地当面赞扬他的优点。

B．诚实地对他提出批评意见。

C．既不奉承，也不批评。

14．我所结交的朋友大多是：

A．只是那些与我的利益密切相关的人。

B．通常和任何人都能相处。

C．有时愿与自己不投契的人和睦相处。

15．如果朋友和我开玩笑（或恶作剧），我总是：

A．和大家一起笑闹。

B．很生气并有所表示。

C．有时高兴，有时生气，视自己当时的情绪和情况而定。

16．当别人依赖我的时候，我是这样想的：

A．我不在乎，但我却喜欢独立于朋友之中。

B．这样很好，我喜欢别人依赖我。

C．要小心点！我愿意对一些事物保持稳妥、可靠冷静且清醒的态度。

选择了答案后，请依你所选择的答案找出各题的相应分数，并将16个得分累加起来。

附　录：

题号	A	B	C
1	3分	2分	1分
2	1分	2分	3分
3	3分	1分	2分
4	1分	3分	2分
5	3分	2分	1分
6	2分	3分	1分
7	1分	2分	3分
8	3分	2分	1分
9	2分	3分	1分
10	3分	2分	1分
11	2分	1分	3分
12	2分	3分	1分
13	3分	1分	2分
14	1分	3分	2分
15	3分	1分	2分
16	2分	3分	1分

根据16题的累加得分，你便可以由总分大致评量自己目前的人脉情况了。以下是分析说明：

38～48分：你的人脉情况是很融洽的，在广泛的交往中很受人欢迎。

28～37分：你的人脉情况不稳定，有相当数量的人不喜欢你。

16～27分：你的人脉情况是不融洽的，你的交往圈子确实太小了。

第一章

生意博弈中常见的心理学效应与定律

从众效应——让客户自发产生购买欲望

1952年，美国著名的心理学家所罗门·阿希，为了了解人们是否会受到他人的影响，曾进行了一个实验。实验的具体内容如下：

他告诉前来参加实验的大学生们此次实验的目的是研究人的视觉。

在大学生们走进实验室前，他事前安排好5个人装作等候做实验的人，这时来参加实验的一名大学生走进了实验室，当他发现已经有5个人先坐在那里时，他便坐在第6个位置上。

于是，实验正式开始，阿希拿出两张画有竖线的图片，一张图片上面有三条线段，另外一张图片中有一条线段。他要求参与实验的大学生比较线段的长度，并指出等长的线段。事实上这些线条的长短差异很明显，正常人是很容易做出正确判断的。

此次实验一共进行了18次，然而，在两次正常判断之后，当前5个参与实验的人一致认为其中有两条线段是等长的时候，那些参与实验的大学生开始迷惑了，最终的结果是有33%的人受到了影响，有76%的人至少受了一次影响，只有24%的人没有受到影响。而按照正常思维，人们判断错的可能性还不到1%。

阿希的实验让人们都感到吃惊，谁误导了那些参与实验的大学生？阿希，还是参与实验的人？图片还是线段？心理学家认为都不是，而是人们习惯性的从众心理。实验中前5位实验参与者用错误的答案影响了第6个人最终做出的判断，进而引发出这种错误的认知。从影响力角度而言，这便能够让试图影响他人的人，巧妙利用从众效应来有效地影响他人。

对此，心理学家指出，当一个人在一种真实的或臆想的群体压力环境下，认知通常会以多数人的行为准则为标准，进而在行为上表现出努力与之趋向

一致的现象，这是一种普遍的社会心理现象，心理学家称之为从众效应。

心理学家认为：“凑热闹和随波逐流是人性的弱点。”而聪明的生意人会把这一点作为为自己服务的工具。例如，推销员在向顾客推销产品的时候，会习惯性地说：“你的邻居们都买了该产品，你也买吧，没错的。”或者说：“其他人都买了该产品，反响不错，你可以试一试。”于是，人们纷纷购买该产品。但事实上，他们的邻居是否买了该产品或者反响如何都不重要，只有等到他们购买了该产品之后才能得到最好的验证。

人人都有从众心理，所以当你试图影响对方接受你的观点、意见以及为你做事情时，便可以利用他人这样的心理，通过制造“随大流”的声势，创造权威性的从众效应，以及借助他人的力量，有效地影响对方为自己服务。



凡勃伦效应——怎样把商品卖个高价

在商店里，标价偏低的衣服会挂置很久，倘若在价格上加几个零，转眼就可能被卖掉；质量、功能相同的一块手表，标价68000元比标价680元要卖得火……这种价格越贵人们越疯狂购买、价格便宜反倒卖不出去的“反常”现象，最早由美国经济学家凡勃伦注意到，因此被命名为凡勃伦效应。它还有一个更为通俗的提法，叫做炫耀性消费。

凡勃伦效应出现的根本原因在于，在某些时候，消费者购买商品的目的不仅仅是为了商品的物理功能，而更多地是为了获取另外一种“社会效用”，即通过购买高价商品传递出富有等信号，以此来博取社会地位和名声，提升自我感觉的良好度。

柯达公司生产的彩色胶片在20世纪70年代初突然宣布降价，立刻吸引了众多的消费者，挤垮了其他国家的同行企业，柯达公司甚至垄断了彩色胶片市场的90%。到了80年代中期，日本胶片市场再次被富士所垄断，富士胶片压倒了柯达胶片。

对此，柯达公司进行了细心的研究，发现日本人对商品普遍存在重质而不重价的倾向，于是制定高价政策打响牌子，保护名誉，进而实施与富士竞争的策略。他们在日本建立了贸易合资企业，专门以高出富士1/2的价格推销柯达胶片。经过5年的努力和竞争，柯达终于被日本人接受，走进了日本市场，并与富士平起平坐，销售额也直线上升。这是凡勃伦效应在起的作用。

了解了凡勃伦效应，我们可以利用它来制定新的经营策略。比如凭借媒体的宣传，将自己的形象转化为商品或服务上的声誉，使商品附带上一种高层次的形象，给人以“名贵”和“超凡脱俗”的印象，从而加强消费者对商品的好感。

微软公司的 Windows98（中文版）进入中国市场时，一开始就定价 1998 元人民币，便是一种典型的声望定价。另外，用于正式场合的西装、礼服、领带等商品，且服务对象为企业总裁、著名律师、外交官等职业的消费者，则都应该采用声望定价，否则，这些消费者就不会去购买。

很多客户有“炫耀性消费”的心理，作为商家就要想办法满足他们，更何况，在满足他们的同时，还能赚取高额利润，这是一举两得的好事情。

在韩国国内，400 万韩元的牛仔裤、1.5 亿韩元的电视机更畅销。“品牌公寓”的价格上涨得更快、更高。据 KOTRA 的调查结果显示，宝马 750i 车型在纽约的售价为 7.58 万美元，在东京的售价为 9.445 万美元，而在首尔的售价则高达 18.44 万美元，高出东京一倍左右。

所以，聪明的商家会适时推出高价策略，实现双赢的结果。



登门槛效应——先得寸，再进尺

日常生活中有这样一种现象，在你请求别人帮助时，如果一开始就提出较大的要求，很容易遭到拒绝，而如果你先提出较小要求，别人同意后再增加要求的分量，则更容易达到目标，这种现象被心理学家称为登门槛效应。

很多研究都证明了登门槛效应的存在。加拿大心理学家研究发现，如果直接提出要求，多伦多居民愿意为癌症学会捐款的比例为46%；而如果分两步提出要求，前一天先请人们佩戴一个慈善宣传纪念章，第二天再请他们捐款，则愿意捐款的人数的百分比几乎增加一倍。

心理学家认为，一下子向别人提出一个较大的要求，人们一般很难接受，而如果逐步提出要求，不断缩小差距，人们就比较容易接受。这主要是由于人们在不断满足小要求的过程中已经逐渐适应，意识不到逐渐提高的要求已经大大偏离了自己的初衷。而且，人们都希望在别人面前保持一个比较一致的形象，不希望别人把自己看作喜怒无常的人，因而，在接受别人的要求、对别人提供帮助之后，再拒绝别人就变得困难了。如果这种要求给自己造成损失并不大的话，人们往往会有一种“反正都已经帮了，再帮一次又何妨”的心理，于是，登门槛效应就发生作用了。

登门槛效应运用到销售中，是说推销员只要能把脚踏进人家的大门，他就能最后成功地让人家买他的东西，实现推销的目的。也就是说，只要客户同意了销售人员“进门槛”的小要求，最终就会同意购买物品的“大要求”。

在平时的销售过程中，当顾客选购衣服时，精明的销售人员为打消顾客的顾虑，会“慷慨”地让顾客试一试，当顾客将衣服穿在身上时，他再进一步称赞该衣服顾客穿着很合适，并周到地为顾客服务，在这种情况下，当他劝顾客买下时，很多顾客难于拒绝。

作为生意人，在与商家讨价还价的时候，也可以应用登门槛效应。先挑出产品的小毛病，让商家先在价位上退一小步，然后再提出许多条件，最后让商家让一大步，最终，商家会采纳你的建议。



名人效应——广告偏爱名人，名人引领潮流

美国心理学家曾做过一个有趣的实验，在给大学心理系学生讲课时，向学生介绍说聘请到的教授是举世闻名的化学家。然后这位化学家说，他发现了一种新的化学物质，这种物质具有强烈的气味，但对人体无害，在这里只是想测一下大家的嗅觉。接着化学家打开了瓶盖，过了一会儿，他要求闻到气味的同学举手，不少同学举了手。其实这只瓶子里装的只不过是蒸馏水，“化学家”是从外校请来的德语教师。这种由于接受名人的暗示所产生的信服和盲从现象被称为名人效应。

名人效应的产生依赖于名人的权威和知名度，名人之所以成为名人，是因为他们在那一领域有其过人之处。名人知名度高，为世人所熟悉、喜爱，所以名人更能引起人们的好感、关注、议论和记忆。因此，名人的影响力要远远超过一般人。

有个要卖马的人，一连卖了三天都无人过问，他就去见相马专家伯乐，说：“我要卖一匹马，可一连三天都无人过问。请您无论如何帮助我一下。您只要围着我的马看几圈，走开后回头再看一看就可以，我奉送您一天的花费。”伯乐同意了，真的去市场上围着马看了几圈，临走时又回头看了看，伯乐刚一离开，马价立刻暴涨了10倍。

可见，生意人在进行商品的广告宣传时，首选名人代言是有其道理的。由此，这也诞生了无数成功的案例。

20世纪80年代，百事可乐与可口可乐进行激烈的市场竞争，但是可口可乐作为美国文化的代表，在竞争中一直遥遥领先。

百事可乐为了在市场竞争中获胜，不惜投入，打起名人的主意。1983年，百事公司以500万美元邀请青少年偶像歌星迈克尔·杰克逊为百事可乐做电视

广告片，并在全美进行巡回演唱推广百事可乐。

9年之后，百事可乐国际集团又与迈克尔·杰克逊签订了一项有史以来一家公司和一个艺术家之间最大的赞助合同。这项合同的主要内容是赞助迈尔克·杰克逊在欧洲、亚洲、澳大利亚及拉丁美洲举办18个月的巡回演出。巡回演出的目的是为杰克逊成立的“拯救世界”基金会募捐。百事可乐作为这次演出活动的唯一赞助商，向基金会捐赠了10万美元。这次巡回演出成为百事可乐与杰克逊第三次成功的合作。这三次合作创出了“音乐推销”这一新语汇，它改变了以往世界范围内的可乐竞争范围。

90年代后期，百事继续对全球的年轻人推出强大的广告宣传活动，邀请网球明星阿加西，国际名模辛迪·克劳馥、克劳蒂亚·希弗及NBA巨星奥尼尔拍摄多部广告片，创造百事热潮，全面冲击世界。在中国，继邀请亚洲歌坛巨星张国荣及深受国内年轻人喜爱的刘德华作为其代言人后，又推出“四大天王”之一郭富城、亚洲歌后王菲、拉丁王子瑞奇·马丁、国际巨星珍妮·杰克逊的推广促销活动，来进一步宣传百事新一代的精神，巩固及推动国内的消费市场。

百事可乐的名人广告策略效果显著，使得自己在与可口可乐的竞争中，从绝对劣势上升到最后的平起平坐。



投射效应——学会与客户换位思考

心理学家罗斯做了这样的实验，在80名参加实验的大学生中征求意见，问他们是否愿意背着一块大牌子在校园里走动。结果，48名大学生同意背牌子在校园内走动，并且认为大部分学生都会乐意背，而拒绝背牌的学生则普遍认为，只有少数学生愿意背。可见，这些学生将自己的态度投射到了其他学生身上。

心理学家称这种心理现象为投射效应。

人们在日常生活中常常不自觉地把自己的心理特征归属到别人身上，以己度人，认为自己具有某种特性，别人也一定会有与自己相同的特性，从而把自己的感情、意志、特性投射到他人身上并强加于他人。

比如：自己喜欢的人，以为别人也喜欢；自己喜欢说谎，就认为别人也总是在骗自己；自我感觉良好，就认为别人也都认为自己很出色；身为父母总喜欢为子女设计前途选择学校和职业，把自己的喜好强加到他们身上……这些都是投射效应的体现。

无论企业还是商家，都要避免投射效应误导自己的判断，只有掌握了客户的需求和想法，才能取得市场的成功，如果一味站在自己的立场上想问题，结果只能是失败。

芭比娃娃是美国人——美泰公司创办人露丝·汉德勒1959年设计创造的，以其女儿芭芭拉的昵称命名，当年的售价是3美元。据美泰玩具公司统计，世界上平均每秒钟售出3个芭比娃娃。自芭比娃娃问世以来，已在全世界150个国家和地区售出10亿个，成为全球销量最多的玩具。不过芭比娃娃不是一成不变的，50多年来，公司每次推出的芭比娃娃，她的发型和服装都是当时的真实状况的投射。

在日本，娃娃代表着小女孩希望自己长大后的形象。芭比娃娃在日本刚推出时，在青少年眼中，胸部大、腿长、蓝眼睛的芭比娃娃一点也不像日本少女，因此销售不佳。究其原因，是公司单方面认为日本市场和美国市场具有相似性，在美国受欢迎的芭比娃娃在日本同样会受欢迎，却没想到结果不如人意。这是忽略投射效应的后果。公司迅速认识到了这一点，修正了芭比娃娃的胸部和腿，也将眼睛变成咖啡色。两年内，修正后的芭比娃娃在日本卖出了近200万件。很多女孩认为洋娃娃是日本少女的投射，这形成了需求。

芭比娃娃的成功就在于美泰玩具公司时刻从客户的角度出发，设计芭比娃娃的形象，满足了不同时代、不同地区的客户内心的需求。

在做生意的过程中，要尽量弄清客户心理，找到客户真实的爱好和兴趣，不要让投射效应误导了自己的判断。



狄德罗效应——抓住客户“配套”心理

18世纪，法国有个哲学家叫丹尼斯·狄德罗，一天，朋友送他一件质地精良、做工考究、图案高雅的酒红色睡袍，狄德罗非常喜欢。可他穿着华贵的睡袍在家里走动时，总觉得家具笨重，地毯的针脚也粗得吓人。于是为了与睡袍配套，狄德罗把旧的东西先后更新，家具、地毯终于跟上了睡袍的档次，可他却觉得很不舒服，因为“自己居然被一件睡袍胁迫了”。狄德罗就把这种感觉写进了《与旧睡袍别离之后的烦恼》。

两百年后，美国哈佛大学经济学家朱丽叶·施罗尔在《过度消费的美国人》一书中，把这种现象称作为“狄德罗效应”，亦可称作为“配套效应”，也就是人们在拥有了一件新的物品后不断配置与其相适应的物品以达到心理上平衡的现象。

在今天，市民们越来越注重各种消费品之间的搭配是否和谐和统一。例如，在服饰消费中，人们开始重视帽子、围巾、上衣、裤子、袜子、鞋子、首饰、手表等物品之间在色彩、款式上的相互搭配。在家居生活中，人们注重家具、灯具、厨具、地板、电器、艺术品和整体装修风格之间的和谐统一。每当人们搬进已经装修好的房子的时候，为了配套，总是要大肆再装修一番，原来的那些旧家具，如果与住房装修格调不合，常常不是拿来送人，就是当垃圾处理掉。

既然狄德罗效应影响无处不在，那么作为生意人就要利用它为自己服务，让自己的商品源源不断地卖出。

一个乡下来的小伙子去应聘“世界最大”的“应有尽有”百货公司的销售员。老板问他：“你以前做过销售员吗?”

他回答说：“我以前是村里挨家挨户推销的小贩子。”老板喜欢他的机

灵，便说：“你明天可以来上班了。等下班的时候，我会来看一下。”

一天的光阴对这个乡下来的穷小子来说太长了，而且还有些难熬。但是青年人还是熬到了5点，差不多该下班了，老板真的来了，问他说：“你今天做了几单买卖?”

“一单。”年轻人回答说。

“只有一单?”老板很吃惊地说：“我们这儿的销售员一天基本上可以完成20～30单生意呢。你卖了多少钱?”

“30万美元。”年轻人回答道。

“你怎么卖到那么多钱的?”目瞪口呆了半晌才回过神来的老板问道。

“是这样的。”乡下来的年轻人说，“一个男士进来买东西，我先卖给他一个小号的渔钩，然后中号的渔钩，最后大号的渔钩。接着，我卖给他小号的渔线，中号的渔线，最后是大号的渔线。我问他上哪儿钓鱼，他说海边。我建议他买条船，所以我带他到卖船的专柜，卖给他长20英尺有两个发动机的纵帆船。然后他说他的大众牌汽车可能拖不动这么大的船。我于是带他去汽车销售区，卖给他一辆丰田新款豪华型‘巡洋舰’。”

这个小伙子，很好地利用了这位顾客的“配套心理”做了一单“非常”的生意。



诱饵效应——主动提供一个没有竞争力的第三者

在澳大利亚的一个小镇上，曾经有两间经营衬衫的服装店。第一家服装店经营欧洲风格衬衫，第二家服装店则经营北美风格衬衫，两家店价格不相上下，营业额也不分上下。

后来，又有一家服装店开张了，它同样也经营欧洲风格衬衫，但是价格却比第一家店贵不少。

自然，第三家店门可罗雀，但是第一家店的营业额却大幅增长。同时，第二家北美风格衬衫店也受到影响，生意比先前少多了。

人们都以为第三家店迟早都会垮掉的，但令人百思不得其解的是：这家店一直存在了好久。直到有一天，第一家店和第三家店同时转让，人们才发现，这两家店的老板是同一个人。第三家店的存在，正是为了给第一家店做“陪衬”的。

这个现象似乎和人们的习惯思路有矛盾。通常人们认为，人们会有两种最优的选择——比如在A和B之间做出抉择，如果提供一种逊色于A和B的“第三方案”，这不会对人们的选择有任何影响。也就是说，一个新选项的引进，不会增加原有选项被选中的机会，甚至可能“分走”原有选项被选中的机会。

可发生在澳大利亚的这件事，打破了人们的固有思维，人们开始认识到：一个本来没有竞争力的“第三方案”，会明显地影响到最后的选择结果。

后来，这种现象被称为“诱饵效应”。所谓诱饵效应就是指人们对两个不相上下的选项进行选择时，因为第三个新选项（诱饵）的加入，会使某个旧选项显得更有吸引力。

尽管有的生意人不知道诱饵效应，但是多数生意人会使用诱饵效应销售

自己的商品。

某一品牌在商场里做活动，帽子和毛衣是摆放在一起的，标签上标出的价格分别是帽子 49 元、毛衣 299 元。但是，令人惊讶的是，最后还有一行小字：帽子 + 毛衣 =299 元。

其实这样的促销手段非常常见，只是大多数商家会清楚地标明“买一送一”，这家却要摆出帽子和毛衣的价格来做比较，这是为什么呢？这样不就根本没人单买帽子或者毛衣了吗？可是当你看到很多客户几乎没有犹豫就掏钱买了一顶帽子和一件毛衣之后，就会明了商家的用意。

这就是商家无意间应用了诱饵效应。

更多的时候，“诱饵”并不需要真的存在。在行销活动中，商家常常使用一种“幽灵诱饵”，比如旅馆会对已经订出去的房间大做广告，有的公司会宣传还没有上市的产品等。在很多汽车、手机、化妆品的产品目录中，商家们其实并非奢望卖出多少“豪华套装”和“顶级配置”，而是以此来提高消费者对相关产品的期望价位。

我们司空见惯的降价促销活动中，也有幽灵诱饵的成分：商家常常会提到当前并不起作用的“原价”，那就是一个“被压倒”的诱饵。更有甚者，商家在使用“诱饵效应”时，比人们想象的更“不惜血本”。

在国外，有家企业把家用烤面包机第一次推向市场时，没有什么人对它感兴趣，人们不知道它到底有什么好处。还有人会问：“我们为什么在家里烤面包？有钱干吗不买咖啡机？”

后来，这家生产面包机的企业请来了一家营销调研公司。营销专家们又一次给出了“诱饵效应”的法宝：再推出一个新型号的面包机，不仅个头比现在的要大，价格也要比现有的型号高出一半左右。

真没想到，这一招还真的奏效了，原来那一款面包机的销量开始上升了。顾客们都会说：“我不大懂面包机，真要买的话，干吗不买那个小的？”从那以后，面包机才热销起来，渐渐成为人们生活中的必备用品。

共生效应——越竞争越红火

自然界有这样一种现象：当一株植物单独生长时，显得矮小、瘦弱，而与众多同类植物一起生长时，则根深叶茂，生机盎然。人们把植物界中这种相互影响、相互促进的现象，称之为“共生效应”。

共生效应好像否定了我们流传已久的一句话“同行是冤家”，最典型的莫过于肯德基和麦当劳了。肯德基和麦当劳应该说是一对老冤家。肯德基第一家餐厅于1930年开业，而麦当劳则是1948年。我们不难发现，全世界大部分只要有肯德基的地方，就可以看见麦当劳的身影，而同样，只要看见麦当劳，肯德基就有迹可寻。

虽然，从表面上来看麦当劳无疑是肯德基最大的竞争对手，而肯德基也是麦当劳的劲敌。可是，他们好像越竞争越红火，原因很简单，经常吃麦当劳的人也会去吃肯德基，而经常吃肯德基的人偶尔也会去尝尝麦当劳。时间一长，此区域的人气将会增加，他们都会有更好的生意。

其实这种效应在商业中的案例也很多，大家都知道，一般大品牌的牛奶价格都比较高，而地方品牌的牛奶价格却比较低廉。所以，在任何一个区域，品牌牛奶和地方牛奶无疑是很强劲的竞争对手。

但是，有人做过一个调查。调查总共进行了2个星期。

第一个星期是把几种品牌牛奶放在一起，而本地牛奶放在另外一边。然后每天统计各种品牌牛奶的销售量，记录了7天，然后取平均值。

第二个星期，把各大品牌的牛奶单列起来，然后在每个大品牌牛奶旁边都配上本地牛奶，也同样地统计了7天的销售量，然后取平均值。

结果真让人出乎意料，第二周每种品牌的牛奶都比前一周的销售量增加了10%～30%。这就是共生效应的真实体现。

第二章

因人而异：针对不同性格客户的攻心法

虚荣型——奉承是屡试不爽的武器

人或多或少都有虚荣心，只是表现的方式不同罢了，面对虚荣心比较强的客户，在推销产品时，首先要满足对方的虚荣心，曲意逢迎地说一些奉承话。这样，对方心情愉快了，对所谈的话题感兴趣，愿意继续交谈，渐渐地放松戒备心和敌意，不知不觉就把东西买了。

比如，女性客户的虚荣心多数表现在外貌上——相貌、身材、服饰等，你只要在这方面下足工夫，几乎是无往不胜。

一位身材高挑的年轻女子在尼尔的服装店试衣服，试了几件衣服，不是这儿鼓起来，就是那儿紧巴巴的，都不合适。尼尔凭经验意识到，问题出在她没有挺直身子。于是在一旁对她说："这些衣服看来不是有些大就是有些小，把您娇美的身材给遮住了。"

年轻女子一听，直起身来重新在试衣镜中打量自己。这时情形发生了变化：年轻女子发现自己挺立的身躯看起来那么令人赏心悦目，那些难看的鼓包和皱褶都不见了，线条和轮廓也显现出来了。

尼尔看得出，她喜欢这件衣服。"真漂亮！"尼尔赞许地说，"你喜欢这一件吗？"

"是的，它使我苗条多了，啊，真的，我好像减轻了三公斤体重。"年轻女子惊奇地说。

很多成功商人与人谈生意的诀窍就是，谈论他人最引以为荣的事情，他们对人的心理揣摩得非常透彻：恭维话人人爱听，对人说奉承话，如果恰如其分，对方一定十分高兴。越是傲慢的人，越爱听奉承话，越喜欢受人奉承。说奉承话是生意人的一门重要功课。

世人都爱奉承，然而如果奉承不当，也会产生不良后果：

第一，使客户对你的动机产生怀疑，从而提高警觉，增加沟通的阻碍；

第二，客户虽然喜欢虚荣，但可能讨厌虚伪，如果发现你的表现相当虚伪时，他们会产生被愚弄或欺骗的感觉，这更将使沟通走向反面；

第三，使客户轻视你的人品，如果你在不顾自尊的前提下恭维客户，那不仅得不到客户的好感，还会令他们感到厌恶和轻视。

所以，说奉承话需要把握相当的分寸，既不流于谄媚，又不损伤人格，这才是讨人欢心的法宝。



完美型——“以愚困智”应对“鸡蛋里挑骨头”

完美型客户的特点是，既敏感又挑剔，他们的心里有一把“锋利的刀”，这把“锋利的刀”就是他们看待商品的标准。他们随时都可能挥舞起这柄刀砍向自己所要购买的商品。

在别人看来，很多时候他们都在“鸡蛋里挑骨头”，不找出缺点来誓不罢休，好像这个世界充满了缺憾似的。

以下是完美型客户的一些特征，可以帮助我们识别：

从外表看来：身材修长、腰板直、尖下颌，严肃认真，目光如炬，很少笑，穿戴整齐，端庄大方，衣着样式保守，以深颜色和职业装为主。身姿挺硬，整体具有力量感，生气时眉头紧锁。

他们从面部表情看起来是端庄、高贵而严肃的。衣着很整齐、干净，并且一丝不苟。

做事的方法通常为：对事不对人，直截了当，不婉转。谈话主题常为做人做事。常干涉、责备他人，面部表情变化少，严肃，笑容不多；讲话方式是语调缺乏幽默感，直接；语速偏慢，声调柔和。词汇常用：应该、不应该，对、错，是、不，按照规定、按照制度。

当你遇到这样的客户，一定要应对得当。

应对这样的客户首先就是接纳和倾听，绝不能试图驳倒他们，或者以自己的标准说服他们。千万不要跟他们争辩，对于他们的任何评述都要欣然点头，永远赞成。在他们不停地挑剔的时候，以笑容表明你接纳的心情，他们说的对的时候，你要及时表示赞赏。

面对完美型客户的挑剔和卖弄，倾听能化解很多问题，让你在销售中立于不败之地。

宋朝初年，南唐所居的江东有个叫徐铉的大学问家，其杰出的口才令人敬畏。有一次，徐铉代表南唐朝贡，依照惯例，宋朝应派押伴使随侍左右，朝中臣子都怕口才不如徐铉不敢前往，宰相也觉得这种人不好应对，便请示赵匡胤。赵匡胤于是便在不识字的侍卫中亲笔圈点了一个，众臣都很惊奇，不知其中奥妙。主管此事的大臣不敢再请示皇帝，便催促这位侍卫上路。这个侍卫也不知怎么回事，不得已，就渡江和徐铉会合。起初，徐铉言辞流利，侃侃而谈，旁观者皆为之惊叹不已。侍卫无法回话，只能嗯嗯哎哎地应着，徐铉没有察觉，依然喋喋不休。过了几天，一直没有得到该有的争辩，徐铉也就沉默不语了。

可想而知，如果宋朝朝廷派出一名有学问的文人去与徐铉答辩，必然是“以智角智，智者不服”的结果，远不如差文盲侍卫前去“以愚困智”更为有利。

在遇到这种类型客户时，你尽量不要提出问题，应尽量聆听，因为聆听引起信任，聆听建立自我价值，聆听减少排斥。你专心聆听时，客户就觉得你重视他，内心就不会存有对销售人员排斥的心理了。



犹豫型——抓住客户心理帮他做出决定

王先生现在是一家外贸服装厂的销售员，经常和客户打交道。在销售工作中，他发现有些客户总是犹豫不决，看着一单生意马上就成了，过几天竟然杳无音讯。他说："虽然我明明知道我的客户需要我们的产品，客户也知道我们的产品能给他极大的帮助，我的服务也不差，但是谈了很久客户仍然是一副犹豫不决的样子。我真发愁，怎么才能让这些犹豫不决的客户快速决定呢？"

很多人害怕面对犹豫型客户，无论你怎么劝导解说，他就是下不了决心。这类客户的情绪不稳定，忽冷忽热，没有主见，反反复复，没完没了，有些销售人员索性放弃了，任由客户自己做决定。有位销售大师说："世界上没有不能成交的客户，只是你没有捉住他的弱点。"

你只有解开这类客户的"心中结"，才能实现成交。下面就教给你几种把握这类客户的窍门：

第一种方法是帮助客户搞清犹豫不决的原因

很多自以为是的销售人员自认为自己对客户的心理已经很清楚了，"他一定是担心价格""他其实不是真正需要这样的产品"……这些都是猜测，不如直截了当地向客户提问："你这么说，一定有原因。可不可以告诉我，到底是什么原因，让你还在犹豫？"

了解客户真正犹豫不决的原因，你就可以有针对性地解决问题。

第二种方法是限制客户的选择范围

你可能会陷入一个怪圈，给对方多种选择，希望他可以做出决定。但对于犹豫型的客户，这只会使他们更犹豫不决。如果允许这种类型的客户好好考虑，就意味着你已经失去了他。事实上，对付这类客户也不是没有办法。

当客户一再出现购买信号，却又犹豫不决拿不定主意时，你可采用“二选其一”的技巧。譬如，你可对客户说：“请问您要那部浅灰色的车还是银白色的呢?”或是说：“请问是星期二还是星期三送到您家里?”此种“二选其一”的问话技巧，只要准客户选中一个，其实就是你帮他下决心购买了。

第三种方法是利用客户“怕买不到”的心理

人们常对越是得不到、买不到的东西，越想得到它、买到它。你可利用这种“怕买不到”的心理，来促成订单。譬如说，你可以对犹豫不决的客户说：“这种产品只剩最后一个了，短期内不再进货，你不买就没有了。”或说：“今天是优惠价的截止日，请把握良机，明天你就买不到这种折扣价了。”

第四种方法是帮助准客户挑选

许多客户即使有意购买，也不喜欢迅速成交，他总要东挑西拣，在产品颜色、规格、式样、交货日期上不停地打转。这时，你就要改变策略，暂时不谈购买的问题，转而热情地帮对方挑选颜色、规格、式样等，一旦上述问题解决，你的订单也就落实了。

第五种方法是欲擒故纵

有些客户天生优柔寡断，他虽然对你的产品有兴趣，可是拖拖拉拉，迟迟不做决定。这时，你不妨故意收拾东西，做出要离开的样子。这种假装告辞的举动，有时会促使对方下决心。

第六种方法是运用反问逼迫客户做出决定

当客户问到某种产品，不巧正好没有时，就得运用反问来促成交易。举例来说，客户问：“你们有银白色电冰箱吗?”这时，你不可回答没有，而应该反问道：“抱歉！我们没有生产，不过我们有白色、棕色、粉红色的，在这几种颜色里，您比较喜欢哪一种呢?”

第七种方法是假定顾客已同意签约

这个技巧主要还是攻心为上。当你发现客户露出购买信号却有点犹豫不决时，最好假设客户已经在按你的思维做决断。如：客户想做一个网站来宣传自己的产品和企业形象，但是他对互联网了解不是很多，不太了解网络对公司有多大的好处，仍在犹豫，不知道这样做合适不合适。这时，销售人员就可以对

这个客户说："您看是先做5页，暂时先把您的网站建起来，以后再根据效果增加网页数好呢，还是一次性把您的网站建全面好？既然要扩大贵公司的宣传力度，要做就做最好的嘛！反正钱也差不了多少！您怎么认为?"这样，客户考虑的就不是做与不做，而是怎么做的问题了。无形中，他已经同意做这个网站了。这种二选一的商讨方法模糊了客户的视线，从而可顺利达成协议。

暴躁型——要有耐心、真诚、不卑不亢

在销售工作中，我们会发现有很多这样的客户：脾气暴躁，沾火就着，常常因为一些小事，一不高兴就对你发火。

星期六，装修设计师扬帆准备把做好的设计图给客户看看，征求一下意见，打了一个电话，客户没有接，又接着打了一个，语音提示客户关机了，看来明天自己只能加班等客户了。

星期日早晨，扬帆正在吃早点，门被猛地推开了，进来了一对中年夫妇，男的一进门就大喊大叫，说：“你们这是什么店呀，一点信誉都没有，说的昨天看图，今天还没有通知！”导购忙问客户是哪个小区的，客户不回答，只嚷嚷要退单子。扬帆一看情况有些不对，知道这就是自己等的那位客户，忙上前说：“是李先生吧，我昨天打了两个电话通知您来看图，可能您电话没有电，提示关机，图纸已经做好了，我也正准备再次通知您呢。”客户哼了一声，说：“赶紧着，我很忙。”扬帆连忙打开图纸，边让客户看，边耐心讲解，结果这个客户只修改了一个上翻门，就满意地把合同签了。

等这位客户走了，扬帆已是大汗淋漓，心说：“这位真是‘火神爷’。”

面对这些凶巴巴的客户，很多销售人员摸不着头脑，大多采取敬而远之的态度，即使想做，也是“狐狸吃刺猬——无从下口”。

心理学家把暴躁型的人叫做胆汁质型的人，这类型的人就像“夏天里的一团火”，“点火就着”，暴跳如雷，情绪难持久，如同一阵狂风，一场雷雨，来去匆匆。这种人精力旺盛，争强好胜，做事勇敢果断，为人热情直爽，朴实真诚；但是他们的思维常常是粗枝大叶、不求甚解，遇事欠思量，鲁莽冒失，做事易于感情用事，刚愎自用，却又表里如一。

其实，只要掌握一定的与其打交道的技巧，在与这种人沟通交流时就可

以占主动地位。常言道："世上没有过不去的火焰山。"面对怒发冲冠、火冒三丈的客户，你一定要耐心，真诚，不卑不亢。

与脾气暴躁的客户打交道，一定要尽量配合他，即说话的速度快一点，处理事情的动作利落一些。在介绍业务时，只要说明重点即可，细节可以省略，不要拖延谈话时间；在性急的客户连珠炮似的向你发问时，你一定要听清楚对方的问题，可以先和他谈结论，不必过多地谈理由；当你把客户的注意力吸引到你的话题上时，要尽量说明你认为紧要的理由，要长话短说，多用动词，少用形容词，语言要简短有力，态度举止要有分寸。

当这些客户突发脾气时，首先应平息客户的怒气，最主要的是以尊重与理解的态度看待客户的愤怒，要认识到，愤怒的客户同样是你十分重要的潜在客户。

最重要的一点就是要先让客户发泄，因为在他心烦意乱时候，只想做两件事：一是表达他心中的不满，二是使他的问题得以解决，这是所谓"心理净化"的一种现象。当客户把心中的不满或委屈全盘地吐出来，通常当事人都会有松了一口气或者得到满意感的心理表现，有的客户还会说："谢谢您能耐心地听完我的诉说!"

当你有了以上的表现，那些暴躁型客户就会"顺从"起来，没准，你们还能成为朋友。

小心型——要表现出比客户更小心谨慎

有些客户购买东西时，小心谨慎，从不轻易出手，对销售人员的话用心听，用心想，稍微有一点不明白他们都会提出来问你，生怕稍微有疏忽而上当受骗，他们心也比较细，疑心较大，反应速度比较慢。不过小心谨慎的客户签单率通常比较高，越是这样的人越容易成为你的合作者。

小心型客户十分注重细节，对事物的准确度和真实数据十分关心，很在意事情的真相，用通俗的话来讲就是很挑剔，什么事情都想放到显微镜下看看。也许他们生来就是这样的性格，也许是他们以前受过骗，所以谨慎得有些过分。

所以，对付这样的客户，你要减少一些夸张的表现和言辞。客户小心谨慎，你要比客户更小心谨慎。

为了应付他们的怀疑、挑剔，你要对自己的产品有一个详细的了解，把每一个细节都做好，介绍时，说话要缓慢、吐字要清晰，认真回答客户提出的问题。对客户来说，回答问题越详细越好。跟着他们的思维节奏走，尽量将你要表达的东西讲清楚，讲透，多掺杂分析性的话语，在讲解产品时要借助辅助工具、图标证据来配合，多旁征博引一些话语和例子来增加他们的信心，特别强调产品的附加值及可靠性。切记：小心谨慎型客户最厌恶的是一见面就想促成交易的销售人员。和这类客户做生意要注重过程，需要你去慢慢引导，以促成最后的签单。

还有一些小心型客户，他们不愿意和陌生的人打交道，主要是他们需要安全感，但你要是能说服他们，得到他们的信任，他们将成为你稳定的客源。

总体来说，和这类客户打交道有个重要的原则是不要太着急。你越是着急，客户越反感。要学会忍耐，允许客户反复比较，绝对不能掩盖事实真相。对于客户的疑问，要耐心倾听，尽可能地解释详细、清楚，让他们慢慢选择决定。

沉默型——认真回答他的问题

沉默型客户都不爱说话，做事非常细心，并且对自己的事都有主见，不为他人的语言所左右，特别是涉及他的利益的时候更是如此。他表面看起来都很冷漠，有一种对一切都不在乎的神情，使人难以与之接近。

在你进行商品介绍说明时，他也不说一句话，没有什么表情变化，冷淡淡的，其实他在用心听，在仔细考虑，只不过不表现在脸上和话语中，而是在他的脑子里。他往往不提问题则罢，一提就会提出一个很实在、并且很令人头痛的问题。这时你不能蒙混过关，因为想要骗他是绝对不可能的。如果你解决不了他的问题，他就会立刻停止与你的谈话，因为他本身就惜话如金。所以你要小心地为他解决问题，要抓住问题的关键所在。只要解答了他的问题，他就会立即要求购买商品，使交易成功。

对付沉默型客户，千万别运用那些施压、紧逼迫问等销售方法，这样对他一点用也没有，只会令他生气，令他对你产生厌恶心理。也不要盲目的夸耀你的商品，因为他不会听你的，你说了也白说，反而令他讨厌，他会自己看商品样品。

你只要作一些介绍说明，要小心谨慎，绝不可大意，要表现出你的诚恳，好像是你在问他问题。介绍完之后，他会进行一段思考，这时你要闭嘴，等他抬起头之后，会问你一些问题，这时你再回答。你顺便说些商品的优点，使他对商品产生更大的兴趣，这样达成交易的可能性就变大了。再解决一些他提的问题，这交易就成功了。

这类客户也极易与人交朋友，只要你对他诚恳、真心，他也会用同样的态度来对待你。表面上他沉默寡言，十分冷漠，其实他的内心都是火热的，你只要能点燃他内心那把火，他会把一切都交给你，建立起友谊是没有多大问题的。

节约型——让他感到物超所值

有时候，我们会发现一些非常节俭的消费者，他们不仅是对高价位的产品不舍得购买，而且对自己很满意的产品也是处处挑剔，对你的产品和服务大挑毛病，多年以来的节俭习惯让他们拒绝的理由也是五花八门，让你意想不到。在中国，这样的消费者很多，尽管他们的兜里装有足够的钱，却会为微不足道的一点钱和你讨价还价。

其实他们并非不愿意购买商品，只是他们要把自己的钱花在刀刃上。面对他们这种心理，你只要能激发他们的兴趣，而后着重强调一分钱一分货，将商品的特征解释清楚，指出价值所在，告知价格不只是价格，还包含了许多其他的成分，强调产品的生命成本或强调投资回报率，告知对方报酬率高的才是重点，否则一切都是浪费，争取试探出他们嫌贵到底贵了多少，以价差来衡量在服务与产品上的差异。你能做到循循善诱，他们就会很爽快地打开钱包。

比如客户说："能不能便宜一些?"

你可以明确地告诉他："交易就是一种投资，有得必有失。单纯以价格来决定是否购买是不全面的，光看价格，会忽略品质、服务、产品附加值等，这对购买者本身是个遗憾。"

也可以这样告诉他："这个价位是这种产品目前在全国最低的价位，已经到底了，您要想再低一些，我们实在办不到。"通过亮出底牌，让客户觉得这种价格在情理之中，买得不亏。

如果客户对你说："别的地方比你这里便宜。"

这可能是他要求你降低价格的心理策略，不要慌张，可以耐心地给他分析："先生，那可能是真的，毕竟每个人都想以最少的钱买最高品质的商品。

但我们这里的服务好，可以帮忙进行××，可以提供××，您在别的地方购买，没有这么多服务项目，您还得自己花钱请人来做××，这样又耽误您的时间，又没有节省钱，还是我们这里比较划算。”

大部分的人在做购买决策的时候，通常会了解三方面的事：第一个是产品的品质，第二个是产品的价格，第三个是产品的售后服务。在这三个方面轮换着进行分析，打消客户心中的顾虑与疑问，让他们“单恋一枝花”。

总之，对付节俭型客户，你唯一的策略就是：让他们感到物超所值。

理智型——让他从心里信服

现在理智型客户越来越多，他们不会被销售员的各种花哨的推销手段所迷惑，也不会被一些情感手段所感动，他们善于思考分析，试图凭借自己的知识和理性获取事实的真相，他们知道自己想要的是什么，所以购买东西比较理智，有原则，有分寸，他们会听取销售人员的建议，但是不会轻易采纳，他们要自己做出最后的决定，除非你能够说服他们。

对理智型客户，销售人员必须从熟悉产品特点着手，谨慎地应用层层推进、引导的办法，多方分析、比较、举证、提示，使客户全面了解利益所在，以期获得对方理性的支持。

与这类客户打交道，必须获得对方的认可才行，不可以使用强行公关、送礼、拍马屁等公关方式，最好、最有效的方式就是坦诚、直率的交流。你不可以夸大其词，该怎么样就怎么样，把自己的能力、特长、产品的优势劣势等直观地展现给对方。给这类客户承诺的一定要做到，能做到的一定要承诺到，这就是最好的公关方式了。

首先要以“理”为先。

看看一位保险推销员是怎样向一位理智型客户推介保险产品的。

客户：“孩子还小嘛！我认为买不买保险无所谓！”

推销员：“不，您错了！在以前农业社会根本没有什么保险观念，就算个人发生不幸，还有大家庭可以照顾家人，可是现在都是所谓的‘核心家庭’，就算您的兄弟姐妹有心想施以援手也是力不从心，何苦为您的家人增加不必要的困扰和担心呢？”

客户：“可是我在银行里还有存款啊！”

推销员：“有多少呢？能让您的家人衣食无缺地生活多久呢？能让您的

小孩无忧无虑地念完大学、出国深造吗?”

客户:“……”

推销员:“这就是关键所在,购买这份我为您特别设计的保险,可以让您和您的家人永远不再烦恼下半辈子经济的问题,相信您在可以选择的范围内,一定会希望所有状况的发生都是在您可以做主的情况下!”

客户:“这个嘛!……”

推销员:“患难之交是在患难发生时才能知道的,可是,现在就有一个患难之交在患难还没发生前,您就可以确定的,而且是完全不打折扣的,请您不要再犹豫了!为了您,为了您的家人,有备无患是绝对不会错的!”

在说完这段话之后,推销员又用图片来加强自己的说明,让客户亲眼目睹事实,面对推销员冷静、清晰的说明,客户终于打开了自己的钱包。

如果理性的说明还无法打动客户的心,那么你可以用事实来说明,让客户信服。

美国有一个名叫格离斯曼的销售员,他销售安全玻璃的业绩一直都是第一名。在一次颁奖大会上,主持人问他有什么独特的方法。他说:“每次我去拜访客户时,都会随身携带几块安全玻璃和一把小铁锤。我会问他:‘你相不相信安全玻璃?’如果客户说不相信,我就把玻璃放在他们面前,然后拿锤子往玻璃上一敲。当他们发现真的没有碎裂开来时,他们都会很惊讶。这时,我就趁机问他们:‘你想买多少?’最后,买卖往往直接成交,而整个过程还不到一分钟。”

理智型客户只相信自己的判断,所以必须使用让他信服的手段。

第三章

谈判中的心理学计谋

巧设期限，迫使对方就范

商场是一个斗智的地方，能在商场上打拼的都不是凡夫俗子，与对手竞争必须会动心机，巧设心理机关。对方一旦掉在你的机关里，也就在劫难逃了。高明之人设局隐蔽，让对手看不出来，防不胜防，从而克敌于无形之中。

一次，一位美国商人，因生意的需要前往日本谈判。飞机在东京机场着陆时，他受到两位日方职员彬彬有礼的迎接，并替他办理好了所有的手续。简单的寒暄之后，热情的日本人问道：“先生，您是否会说日语?”

“哦，不会，不过我带来一本日文字典希望能尽快学会。”美国人回答道。

“您是不是非得准时乘机回国？到时我们安排您去机场。”日本人又问。

对此不加丝毫戒备的美国人对日本商人的体贴周到非常感动，赶忙掏出回程机票，同时反复说明他到时必须离开日本回国。于是，聪明的日本人知道美国人只能在日本停留 14 天，只要让这 14 天时间牢牢掌握在自己手中，他们就占主动地位了。

首先，日本人安排异国来客作长达一个星期的游览，从皇宫到各地风情都饱览了一遍，甚至根据美国人的癖好，还特地带他参加了一个用英语讲解“禅机”的短期培训班，声称这样可以使美国商人更好地了解日本的宗教风俗。

每天晚上，日本人都会让美国人半跪在冷硬的地板上，接受日本式殷勤好客的晚宴招待，往往一跪就是四个半小时，这令美国人厌烦透顶，叫苦不迭，却又不得不连连称谢。但是，只要他一提出进行此次的商务洽谈，日本人就会搪塞说：“时间还多，不忙，不忙。”

日子就一直这样过去了。第 12 天，谈判终于在一种胶着状态下开始了，然而下午安排的却是高雅的高尔夫球运动。第 13 天，谈判又一次开始，但为了出席盛大的欢送晚会，谈判又只能提前结束。晚上，美国人已经急得像热

锅上的蚂蚁，但有气不打笑脸人，面对日本人的客气和笑脸，美国人只得强装笑脸，听从日本人周密细致的安排，把晚上的时间花在娱乐上。

第 14 天早上，谈判在一片送别的氛围中再次开始，本应在长时间内妥善完成的谈判压缩在半日内进行，其仓促是可想而知的。正当谈判处在紧要关头的时候，轿车鸣响了喇叭，前往机场的时间到了。主客只好卷起协议草案，一同钻进赶往机场的轿车，在途中再次商谈合作的具体事宜。就在汽车抵达机场、美国客人就要步入机场通道的时候，双方在协议书上签了字。双方握手道别，美国人终于完成自己此行所负的责任。

不久之后，当美国商人在履行协议时才发现处处不对劲，己方处处吃亏，这才醒悟过来：原来日本人对此早有准备，只不过是一切阴谋和计策都隐在他们那永恒不变的笑容中罢了。美国商人提起这件事时总是说："这是日本人在珍珠港事件后最大的一次收获。"

所以，在日常生活中，生意人一定要提高警觉，以免进入对手设的局中。如果是商业谈判，一定要提防对手控制住自己的时间，交涉之中不要泄漏自己的时间安排。因为时间对商战过程的影响很大，无论你表现得怎么冷静、平稳，对所交涉的事情总有期限存在，常常在平稳的面具之后隐藏着无比的压力。对自己的时间保密，这是从防守方面讲。当然你也可以侦测出谈判对手的时间安排，尤其是其截止期限，采取措施控制住对方，克敌于无形之中，这就是进攻了。

反过来，在谈判中，假如我们认为只能坚持而不是降低某些要求时；当我们了解到对方无法负担失去这项交易后的损失时；或为了降低对方过高的期望值；或为了加速对方的让步；或为了试探对方的诚意、权限等等，向对方发出己方不能再做让步或再等待的最后声明，这就是最后通牒法。例如说："这是我对这批货的最后出价了。""我给你三天的期限，倘若你们还是不能接受我的出价，撕掉支票后再通知我一声。""如果三天之内你方还未寄来订单，我们就卖给其他客商了。""支票将在三天后截止，所以你有充足的时间考虑。"

上述例句尽管语气不尽相同，有的较坚决，有的较委婉，但其实质是一

样的，这就是："接受我这个条件吧，否则就拉倒。"这种策略由于态度比较鲜明，也比较干脆，所以在上述的情况下运用时，往往比较容易给对方带来心理压力而获得成功。

但是，也正由于这种方法实际上是以一方的意见剥夺了对方继续发表不同意见的自由与自尊，容易造成对方的反感、失望与对抗情绪，因此，使用这种方法要以知己知彼为前提，切不可以滥用。

先苦后甜，巧妙征服对手

据说有一次，一架民航班机在即将着陆时，由于机场地面拥挤，要推迟1小时降落。这个消息在机舱内一播出，乘客们喧嚷、抱怨、叫苦之声迭起。可是，经过了难熬的几分钟后，乘务员接到机场新的信息后又宣布：晚点时间最多不超过半小时。乘客们如释重负地松了一口气。又过了5分钟后，机舱再一次广播说，最多再过3分钟，本机即可着陆。这一来，乘客们都喜出望外、拍手称快了。为什么明明已晚点却反令乘客庆幸和满意？这就是“先苦后甜”的心理效应。

先苦后甜法，就是在谈判中先在若干条款上提出较为苛刻的条件，作为洽谈的蓝本。在针对这些条款的讨价还价过程中，让对方明显感到，你在好几项条款上，都出于对对方的体谅忍痛做出了让步，使对方在得到一定心理满足的情况下，对你提出希望对方让步的要求比较容易接受。

世界公认的女外交家撒切尔夫人，在一次国际谈判中曾运用过这种谈判心理战术，获得了巨大的成功。

1972年12月，在欧共体的一次首脑会议上，撒切尔夫人表示，英国在欧共体中负担的费用过多，英国在过去几年中，已投入了大笔的资金，却没有获得相应的利益。她强烈要求将英国负担的费用每年减少10亿英镑。各国首脑们听到这个苛刻得惊人的要求，脸色发青。他们认为撒切尔夫人的真正目标应该是减少3亿英镑，便提议只能削减2.5亿英镑。然而，撒切尔夫人并不为这个数字动心，依然坚持每年削减10亿英镑。因此，谈判陷入僵局。

其实，撒切尔夫人的真正目标并不是10亿英镑，她是想以提出的惊人高价，来改变各国首脑的预期目标。然而，对手也不会轻易改变自己的立场。撒切尔夫人告诉下议院，原则上按照她提出的方案执行，暗示对手并无选择

的余地，同时，她又委婉地警告各国，并对法国施加压力。针对英国的强硬态度，法国采取报复手段，在报纸上大肆攻击英国，谈英国在欧共体中采取低姿态，企图以此来解决问题。

面对法国的攻击，撒切尔夫人知道，要想让对方接受她提出的目标是非常困难的。于是，她想方设法让对方知道，无论谁采取什么手段，英国都不会改变自己的立场，绝不向对手妥协。撒切尔夫人的顽强抵制，终于迫使对手做出了很大的让步。一旦对方的立场发生动摇时，撒切尔夫人逐渐地把欧共体各国首脑的期待转向自己所期待的目标。

最后，欧共体终于同意英国负担的费用每年削减 8 亿英镑。撒切尔夫人的真实目标得到了实现，她的高起点、低定势，“先苦后甜”的策略取得了应有的成效。

运用这种方法谈判，必须注意以下两点：

一是大量占有信息，做到知己知彼，成竹在胸。

二是要具备一定的判断能力，善于把握谈判的局势，并对谈判对手的心理承受能力和实际目标有较准确的判断。

当然，运用此战术要记住“过犹不及”的古训，开始时提的条件不能太苛刻，“苦”要有分寸，否则，太“苦”了，让对方“倒胃”，“后甜”就无从谈起了。



留有余地，获取更大利益

一些谈判心理学家认为，在谈判中，如果对方提出了某项要求，即使己方按底盘可以全部满足其要求，也不必马上和盘托出，而是先答应其大部分要求，留有一定的余地，以作为后边讨价还价的筹码。这种策略为留有余地策略。

中国象棋中有个“连环马”战术：一方将两只“马”连起来，对方要打掉我一只“马”，我方也要踩掉你一个“炮”。留有余地策略就是从“连环马”战术引发出来的。

留有余地策略就是在谈判中，始终不把自己的“底”牌全部摊给对方。它在谈判中，既能发挥“进攻”的作用，又能起到“退却”的作用。

谈判过程中，余地要留多大为宜，这倒没有固定的公式可套，要视具体情况而定，比如，对待那些老客户，双方长期合作，关系也很融洽，洽谈业务时可以不留余地或留很小的余地。对那些奸诈狡猾、见利忘义的谈判对手，就要多几个心眼，多留一点余地，以便针锋相对，不至于受骗上当。

现在，在实际谈判中，不管你是否留有余地或真的没留什么余地，对方总认为你是留有余地的，所以对方一定会在谈判中要求你做出让步，以便争取最大利益。例如你的报价即使分文不赚，对方却还是总觉得你利润不薄，你不做让步，他便不会签约。因此在价格上适当地让步，你就有可能为自己争取到最好的付款条件。在以下两种情况下尤其需要留有余地这种策略：

一、对付寸利必争的谈判方。

二、在不了解对方的情况下。

倘若，在谈判的开始，就暴露出自己的底线，对方在要求你降低条件时，你就会陷于被动，只有在自己可控的范围内适当让步，对方的心理才会得到满足，所以，谈判开始的时候，留有余地都是十分必要的。

趁热打铁，迅速签订合同

有人说，生意人有两大特点：一是斤斤计较，二是生怕受骗。

在谈判中，面临最后的抉择时，谈判者总会最后权衡一下一旦签约所得到的利益、所付出的代价和所承担的义务，由于事关重大而又不允许事后变卦毁约，因此他们心理上暂时犹豫不决是难免的。而对谈判来说，这正是举足轻重的关键时刻，如不能把握时机，就有可能使谈判功败垂成。把眼看要成功的交易付之东流。所以，越是到了这样的紧要关头，就越是需要趁热打铁，推动对方最后下决心做出同意签约的决定。

当然，你不可能直接催促和劝告对方立即签约，因为你处于谈判对手的特殊地位，太直接的催促、劝告反而会引起对方的怀疑与警觉，甚至会使合作前功尽弃。趁热打铁法要求运用暗示、诱导的方式进行。

身为生意人，你必须学会一些这样的谈判手法，促使对方果断签约：

第一种方法是请教暗示法。暗示已可签订合同，请教对方的看法。例如可以这么说："我们刚才在各个问题上已取得了一致的意见，请问先生，您是否认为现在已到了可以签订协议的时候了呢？"这样，既委婉地提出了签订合同的要求，又让对方感到你只是在征询他的意愿，由他自行做决定，而不是强加于他。

第二种方法是超前引导法。假如对方还在某些比较麻烦的细枝末节上犹豫不决，你不妨暂且视而不见，就当成一切问题都不复存在，并主动询问一些与签订合同有关的问题。如果是买主，可询问对方草签协议喜欢哪种写法或需要哪一种形式的支票；如果是卖主，可询问买主进货、收货的方式等。这样做有两个目的，一是转移对方的思路，让他跳出"死胡同"，转移到签约的问题上；二是创造面临签约的气氛，促使对方在节枝问题上大刀阔斧，快

刀斩乱麻，尽快转入签约阶段。

第三种方法是优惠鼓励法。临时再补充提供某项特殊的优惠来鼓励对方尽快签订合同。比如可以这样说：“黄总经理，在几个大的环节上咱们已取得了一致意见，看来我们合作还是挺默契的，既然黄总经理是个爽快人，我们也不含糊。这样吧，我方愿意派出两个高级技术人员负责安装指导工作，费用由我方负责。怎么样？拍板成交吧！”这种在面临签约关头的特殊优惠往往相当有效，因为对方之所以还在犹豫，往往还是在权衡其中的利益。所以这种突如其来的优惠，犹如一颗有分量的砝码，加进那本来就略有倾斜或接近平衡的心理天平中，对方会感到一种心理上的满足，从而勇于丢开枝节的犹豫，终于下定最后的决心。

第四种方法是故事暗示法。以随意的方式讲个小故事或往事，暗示患得患失是谈判者的通病，而故事中人正是因此而错失良机，留下悔恨，从而使对方产生害怕失去机会的畏惧心理而主动要求签约。

在运用趁热打铁法时应注意，正因为接近谈判尾声，谈判者容易出现两种心理状态，一种是正在紧张地最后权衡达成协议的利弊；另一种则是比较兴奋和热情，这时也许会想多说话。而如果后者由于高兴而言语不慎，泄露了天机，那么其后果就不仅不是趁热打铁，而恰恰相反，正好提醒了对方，使他忽然醒悟了自己的某些失误而要求重新谈判，这样，前面的努力就会尽付东流。因此运用趁热打铁法时要力求审慎，话要少而简洁，要始终保持冷静的头脑，始终高瞻远瞩地掌握谈判的主动权。



巧妙让步，实现理想目标

谈判中有一条法则叫奥狄思法则，它是指在每一次谈判中，你都应准备向对方做出让步，哪怕这种让步使你痛苦。该法则的提出者是美国谈判专家J.S.奥狄思。

让步是一种重要的谈判手段，是以退为进的一种哲学。但是让步的目的是为了达成协议，不能无目的、无原则、无技巧的让步。

一些谈判者不断重复着毫无原则的让步，不清楚让步的真实目的，最终的结果往往是将自己逼入绝境，而对手却在静观其变。这些谈判者除了缺乏对谈判的了解外，自身性格也有一部分原因，他们不愿意为了一桩小事伤了面子、坏了情绪，影响日后的交易。这种对于谈判的理解在商界是非常普遍的，但却是极端危险的。谈判就是谈判，在生意之外你可以和对方促膝谈心，成为莫逆之交，但在谈判桌前就要针锋相对，否则你就可能赔本、破产。还有，不要在让步时表现出无所谓的表情。因为这种"善意友好"的表示常常被对方视作"弱点的暴露"。谈判中最愚蠢的让步就是：毫无异议地接受对方首次提出的让步要求。

所以在谈判中让步你必须坚持以下原则：

第一、没有回报，决不让步。

第二、谨慎让步，要让对方意识到你的每一次让步都是艰难的，使对方充满期待，每次让步的幅度不能过大。

第三、尽量迫使对方在关键问题上先行让步，而本方则在对手的强烈要求下，在次要方面或者较小的问题上让步。

第四、不做无谓的让步，每次让步都需要对方用一定的条件交换。

第五、了解对手的真实状况，在对方急需的条件上坚守阵地。

第六、事前做好让步的计划，所有的让步应该是有序的，将具有实际价值和没有实际价值的条件区别开来，在不同的阶段和条件下使用。

不要以为你善意的让步会感动对方，使谈判变为更加简单而有效，这只是一厢情愿的想法，事实上恰恰相反，在你没有任何要求的让步下，对方会更加有恃无恐、寸土不让，并且还会暗示你做出更大的让步，想以让步来换取对方的让步是绝不可能的。要记住：谈判桌前并不是交朋友的场所。

有一家大型知名超市在北京开业，供应商可以用“蜂拥而至”来形容，供应商与超市进行进店洽谈，谈判异常艰苦，超市要求十分苛刻，尤其是60天账期实在让人难以接受，谈判进入了僵局并且随时都有破裂的可能。

谈判期间，超市采购经理打电话给供应商，希望提供一套现场制作的设备，来吸引更多的消费者。供应商刚好有一套设备闲置在库房里，但却没有当即痛快的答应，他回复超市采购经理：“陈经理，我会回公司尽力协调这件事，在最短的时间内给您答复，但您能不能给我一个正常的货款账期呢?”

最后，供应商赢得了一个平等的合同，超市因为现做现卖吸引了更多的客流，一次双赢的谈判就这么形成了。

即使在谈判陷入僵局的时候也不要轻言让步，不要认为只有做出让步才会使谈判得以正常的进行，你怎么知道对方一定不会让步呢?

总之，要让己方的任何一项让步都要获得一定的价值，不论这项让步对于你多么微小，只要对方需要，你就要利用它达到你的理想目标。



拖延消耗，对手无可奈何

兵法有云："敌能战，应不与战，专以走疲之，则可常活。"意思是说：在敌强我弱，我方不足以直接取胜的情况下，采用拖的办法，与敌周旋，把敌人拖疲、拖乱、拖垮，再瞅准机会给敌人以致命的打击。

谈判中的拖延消耗法就是运用这一军事原理来实施的。科学实验表明，被剥夺睡眠、食物或饮水的人的行动和思维能力十分薄弱。疲倦的人都比较容易被打动，犯下许多愚笨的错误。这就是为什么许多谈判者喜欢向对手发动疲劳攻势的原因。

这种疲劳攻势在重大谈判中用得相当普遍。谈判者经过长时间的旅途劳累后，一下车就被对手接去赴宴；之后，对手方面的大小负责人轮流亮相与之会面，表现得十分热情、好客；到了晚上，又专门安排了舞会或观看演出等娱乐活动，直到深夜才罢休。第二天，远道而来的谈判者还在为主人的热情招待而激动不已时，谈判已经开始了。可想而知，未能得到很好休息、感情尚处于兴奋状态的人，在艰巨而持久的谈判中表现得会如何?

沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼是运用这种拖延消耗术的专家，一位领教过他的美国石油商是这样形容他的：亚马尼在谈判中绝不高声恫吓对方，他总是那样低声细语，和蔼可亲，然而他最厉害的一手正是在心平气和之中提出并重复着的一个又一个的问题，你在应接不暇之中被弄得筋疲力尽、无可奈何，最后不得不把自己的利益拱手让出去。

拖延消耗的疲劳战术往往是谈判中较弱的一方常常采取的战术。

由于谈判是买卖双方实力、经验、胆识的综合较量，较量的结果直接影响到双方的经济效益，因此，作为实力强大的一方，常常会凭借自己强大的优势，居高临下，先声夺人，施以凌厉的攻势，企求速战速决，一举获胜。

而作为势单力弱的一方，如果也想来个以快制敌，展开对抗，结果只能是如螳臂挡车，以失利告终。因此，作为谈判中的弱方，如果面对的谈判对手实力雄厚，咄咄逼人的话，就应当尝试采用这种拖延消耗术。

运用这一战术时，可以先顺应其胃口，运用避实就虚、曲解回避、含糊其辞、强调客观等多种技巧虚与周旋，并同时察言观色，辨明对方的虚实，经过多个来回的拉锯战，就会使对方的锐气大减，反而产生泄气、丧气、焦急、忧虑等消极心态，这时候，再迅速出击，反守为攻，使对方措手不及，只好城下签盟。



黑脸白脸，谈判桌上有技巧

谈判中有时难免会遇到挫折，陷入困境。比如遇到某些超出原来预料但又必须马上做出反应的问题；比如对方突然提出一些十分要害而己方准备不足的问题；又比如在某些问题上对方本来完全应该让步而又可以让步，却偏偏不肯让步，从而使谈判陷入僵局，等等。

在这种情况下，我们可以尝试实施软硬兼施的"黑脸白脸法"，这个"黑脸"，往往扮演说一不二、态度十分强硬、所提的条件比较苛刻的角色。"黑脸"一出场，就要显出颇有压倒对方的气势，与对方展开唇枪舌剑的较量，直杀得天昏地暗也一步不让。当双方争执不下时，扮演"好人"的"白脸"就会出场，拿出一套比"黑脸"的提议较合理的方案，但"白脸"的提议对于对方来说依然是难以接受的。

如果必要时，"白脸"也可以"训斥"己方"黑脸"的粗暴言行，以顾全对方的面子。在这种情况下，原来被攻击的对方，很可能会感到如释重负而接受你所提出的条件或同意做出某种程度的让步。

在这里，正是一"软"一"硬"的两班人马，配合默契，软硬兼施，把握时机，交替进攻，从而解脱困境，签下协议。

下面举一个"黑脸白脸法"在谈判中运用得相当成功的实例。"黑脸"的扮演者是施工队的大承包商，"白脸"的扮演者是施工队大承包商的项目经理。

"黑脸"对承包他所管辖的打桩承包商说："我对你及你的工作人员真的失望透了。你们的表现不得不让我重新考虑我与你签署的所有施工协约。如果你们不能保证质量和速度的话，我打算将这部分的工程签给能保证施工速度和施工质量的承包商。我还要公开声明，我们为什么中途更换打桩承包

商。”

就在这当儿，“白脸”经理出场了。他告诉那位打桩承包商说：“我们的主要目的是保质保量按时完成任务，而不是有意惩罚项目承包商，如果你们愿意支付所有加班费及相关支出、将不合格的地段翻工，保质保量完成这项工程的话，我们可以原谅你们这次过失，合约继续生效。”

打桩承包商终于同意了“白脸”的话。双方当即达成一份新的协议，施工队承包商放弃对打桩承包商的责诉，打桩承包商负责翻工及支付加班费和相关支出，且保证保质保量完成这项工程。

当然，这种谈判的心理战术也是有技巧的，做不好也会自食其果。

“黑脸”的登场，是在谈判中抬高自己的姿态，使“白脸”提出的方案得以实施。在谈判中，演“黑脸”者要掌握好“动气”的火候。过火了，双方就会展开激烈的争执，而且互不相让，最后以谈判破裂收场。“白脸”也要掌握好出场的最佳时机，出现太早的话，对方的信心就会大增，他们就会认为你们的意见有分歧，你们并不赞成“黑脸”单方面的提议。他们就会随着“白脸”的表演将“黑脸”一棍子打死，而把自己的提议拿到谈判桌上。如果“白脸”出场太晚，“黑脸”则会自毙。

黑白脸的方法运用不当，也会使对方察觉自己已经抓住了你的要害，那么接下来，主导谈判的就是对方了，自己就会陷入被动。



抓住弱点，攻破心理防线

怎样洞察到对方的心理弱点，这是谈判者取胜的关键。比如：当谈判双方在关键问题上，对方急于要求你表态时，你最好一言不发，或者避而不谈，借以激怒对方，扰乱对方心理，迫使对方说出自己的真正意图，然后抓住薄弱环节，出其不意，迅速出击对方，攻破对手心理防线，达到改变对方谈判态度的目的。当对方处于优势，而自己处于劣势时，在行动上采取以退为进的办法，静观其变，然后，再伺机攻破对手的心理防线，改变对手的谈判态度是最恰当的。

一位谈判专家替一家电影公司与保险公司交涉一项赔偿事宜。

谈判一开始，保险公司的理赔员首先发表意见："先生，我知道您是交涉专家，一向都是针对巨额款项谈判，您的要价，我恐怕无法承受，我们公司若是只付2万元的赔偿金，您觉得如何？"

谈判专家表情严肃地沉默着。

理赔员沉不住气了，他说："抱歉，请勿介意我刚才的提议，再加一些，2.5万元如何？"

谈判又是一阵长久的沉默，过了很长时间，谈判专家开口了："很抱歉，这个价钱电影公司恐怕无法接受。"

理赔员继续说："好吧，那么3.5万元如何？"

谈判专家沉思好久，疑惑地说道："3.5万元……我不知道电影公司能否接受。"

理赔员显得有点慌乱了，他说："好吧，再加1万元，4.5万元。"

又是踌躇了好一阵子，谈判专家才缓缓地说道："4.5万元？……唉！我不知道。"

“就赔 5 万元吧！”理赔员痛心疾首地说。

谈判专家只是重复着他良久的沉默，重复着他痛苦的表情，重复着说不厌的那句老话。

最后，谈判的结果是最终以 8 万元双方达成协议，而电影公司原本只希望获得 5 万元的赔偿金。

怎样很好地抓住对方的心理弱点呢？耐心是最好的方法。

耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术与谋略，也是成功谈判的心理基础。耐心可以使你更多地倾听对方，了解掌握更多的信息，从而准确地判断对方的情况。耐心也是对付脾气急躁、性格鲁莽、咄咄逼人谈判对手的有效方法，是实施以软制硬、以柔克刚的最为理想的策略方法。

有耐心是谈判者心理成熟的标志。美国总统吉米·卡特是一个谈判高手，他的最大特点就是惊人的耐心。科恩评论到，不论什么人同卡特在一起待上十分钟后，就像服了镇静剂一样。正是由于他的耐心、坚忍不拔、毫不动摇，使他成功地斡旋了埃以两国争端，达成了著名的戴维营和平协议。埃及和以色列两国争端由来已久，积怨颇深，谁也不想妥协。卡特邀请他们坐下来进行谈判，精心考虑之后，地点确定在戴维营。尽管那里设施齐备、安全可靠，但却没有可游之处，散步成了人们主要的消遣方式，此外，还有两台供锻炼身体用的自行车和三部电影。所以，两国谈判代表团在住了几天之后，都感到十分厌烦。但是，每天早上八点钟，萨达特和贝京都会听到准时的敲门声，接着就是那句熟悉的话语：“你好，我是卡特，再把那个乏味的题目讨论上一天吧。”结果等到第十三天，他们谁都忍耐不住了，再也不想为谈判中的一些问题争论不休了，这就有了著名的戴维营和平协议。它的成功，有一半归功于卡特总统的耐心与持久。

只要在谈判中，自始至终保持耐心，你就能从容地攻破对方的心理防线，最终获得谈判的胜利。

销售公关者心理专项测试：你是哪种动物？

请回答以下的问题：
如果答案是非常同意，请给自己打5分；
如果是比较同意，则打4分；
如果是差不多，打3分；
如果只是有一点同意，请打2分；
如果答案是不同意，就打1分。

提醒你注意一点——回答问题时不是依据别人眼中的你来判断，而是你认为你本质上是不是这样的，看看问题吧：

1. 你做事是一个值得信赖的人吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意
2. 你个性温和吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意
3. 你有活力吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意
4. 你善解人意吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意
5. 你独立吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意
6. 你受人爱戴吗？
 1）非常同意 2）比较同意 3）差不多 4）一点同意 5）不同意

7．你做事认真且正直吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

8．你富有同情心吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

9．你有说服力吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

10．你大胆吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

11．你精确吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

12．你适应能力强吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

13．你组织能力好吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

14．你是否积极主动？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

15．你害羞吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

16．你强势吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

17．你镇定吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

18．你勇于学习吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

19．你反应快吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

20．你外向吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

21．你注意细节吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

22．你爱说话吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

23．你的协调能力好吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

24．你勤劳吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

25．你慷慨吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

26．你小心翼翼吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

27．你令人愉快吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

28．你传统吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

29．你亲切吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

30．你工作足够有效率吗？

1）非常同意　2）比较同意　3）差不多　4）一点同意　5）不同意

测试分析：

把第3、6、13、20、22、29题的分加起来就是你的“孔雀”分数；
把第5、10、14、18、24、30题的分加起来就是你的“老虎”分数；
把第2、8、15、17、25、28题的分加起来就是你的“考拉”分数；
把第1、7、11、16、21、26题的分加起来就是你的“猫头鹰”分数；
把第4、9、12、19、23、27题的分加起来就是你的“变色龙”分数。

假若你有某一项分数远远高于其他四项，你就是典型的这种属性，假若你有某两项分大大超过其他三项，你是这两种动物的综合；假若你各项分数都比较接近，恭喜你，你是一个面面俱到近似完美性格的人；假若你有某一项分数特别偏低的话，想提高自己就需要在那一种动物属性上下工夫了。

首先是孔雀。孔雀型的人热心，乐观，口才流畅，好交朋友，风度翩翩，表现欲强；喜欢运用快速的手势，面部表情特别丰富。优点：此类型的人生性活泼，能够使人兴奋。他们很适合需要当众表现、引人注目、态度公开的工作。缺点：因其跳跃性的思考模式，常无法顾及细节，而且普遍缺乏耐心，做事不够执著。

孔雀往往是关系型销售，他乐于交际，更喜欢用自己的生活方式而不是所销售产品来影响客户，他会让让客户首先接受他这个人，然后再接受他卖的东西。

如果你的孔雀分数很低，就说明你缺乏足够的表现欲望，为人比较低调。如果你选择的工作类型恰恰是销售这种需要表达的工作，可能你需要提醒自己多锻炼表现能力了。怎么锻炼？对着镜子演讲，是个不错的提高方式。

老虎型的人自信，权威，竞争意识强，胸怀大志，企图心明显，有对抗欲望，谈话时习惯进行直接的目光接触。优点：善于控制局面并能果断地做出决定的能力，这一类型的人一般成就非凡。缺点：当感到压力时，这类人会太重视迅速地完成工作而忽视细节，他们可能不顾自己和别人的情感。由于他们要求过高，加之好胜的天性，有时会成为工作狂。

老虎型是天生的领导者。如果一个老虎选择做基层销售，那么他会适合做大品牌的强势销售，更多的时候，是由他来“教导”客户该怎么做。这种销售，适合谈战略合作（抓大放小）。

如果你的老虎分数很低，说明你做事目的性不够，侵略性也不够，当所承担的责任过大时，会出现退缩。如果你有做高层领导的雄心壮志，那么建议你务必要面对这些弱点，从现在开始，让自己更强势一些。

猫头鹰型的人传统，保守，注重细节，条理分明，责任感强，重视纪律，分析力比较强，喜欢把细节条例化，个性拘谨含蓄，很少有面部表情。优点：

做事认真值得信赖，天生就有爱找出事情真相的习性，有耐心，总能想出合乎逻辑的解决办法。缺点：太谨慎小心，往往错失良机；在压力下，有时为了避免做出错误结论，他们会分析过度。

猫头鹰的人做销售，往往能够成为优秀的顾问型销售，因为他总能帮客户想在前面。猫头鹰也适合做领导，因为他往往细致观察，面面俱到。

如果你的猫头鹰分数很低，说明你做事谨慎度不够，往往容易冲动。解决办法很简单，在做任何决定之前，先提醒自己冷静三秒钟，也许就是这三秒钟，就能让你做出一个更让客户满意的决定。

考拉型的人稳定，温和，不好冲突。行事稳健，强调平实，有过人的耐力，性格善良，面部表情和蔼可亲。优点：他们对其他人的感情很敏感，这使他们在集体环境中人缘颇好。缺点：很难坚持自己的观点和迅速做出决定。一般说来，他们不喜欢面对与同事意见不合的局面，他们不愿处理争执。

考拉做销售，有非常先天的优势，就是亲和力强，也有非常先天的劣势，就是战斗力弱。他们往往非常容易上手，但是却比较难成为管理方面的培养对象。

如果你的考拉分数很低，那么你需要考虑一下你的处世风格是否太不圆滑了。中国人中考拉比例最高，这是传统儒家文化的产物。在你尚未功成名就之前，你需要像考拉一样低调平和，太标新立异了，也许不好。

变色龙型，不用过多解释了，以上四种性格类型他们都有兼具。他们具有高度的应变能力，性格善变，处事极具弹性，能为了适应环境的要求而调整其决定甚至信念，如果你发现你身边有位仁兄特别善于打太极拳，那么，他就是变色龙型的人。从别人眼中看变色龙族群，会觉得他们较无个性及原则。但没有强烈的个人意识形态，恰恰就是他们处事的价值观。

很少有人是天生的变色龙。这种个性是需要时间积累、事件磨炼的。个人认为，做销售还是要有个性的，如果太早进入变色龙状态，也许会让你得到了优秀的工作评价，却失去了真正的朋友。

第四章

把握成交的心理

做生意要懂心理学

ZUO SHENG YI YAO DONG XIN LI XUE

客户说“不”并不等于拒绝

客户是上帝，但是客户不会对你的任何要求和问题都做肯定的答复。对于你来讲，客户说“不”是司空见惯的。“你知道……吗？”（“你了解……吗？”）“不，我们不需要。”很多时候，第一次交流就这样结束了。

客户的“不”对于销售员来说，无疑是相当大的打击。对于很多销售员来说，客户的拒绝通常意味着整个推销的失败。事先准备好的各种问询、演示以及其他所有促进客户达成交易的准备，这时全都派不上用场了。当客户不假思索地说“不”并摆出一副拒人于千里之外的姿态时，似乎只有收拾东西走人才是最明智的选择。大部分销售员正是这样做的。这使他们的推销成功率极低，并且很难创造卓越的业绩。其实，当客户说“不”的时候，通常只是表示他们“不知道”。客户可能不知道你，不知道你的公司，不知道你所要进行的推销的详情，甚至不知道他们自身真正的需求。在成功的销售员看来，客户说“不”不但不是拒绝，相反还是一次增加了解、促进沟通，甚至最后成交的机会。

很多优秀的销售员认为，当客户说“不”时，是走近客户的绝好机会。因为当客户的“不”说出口时，气氛就会变得紧张起来。此时你若能适当地认同客户的意见，尴尬的气氛不仅会立即随风而去，而且这种负面的感觉消失的时候，客户对你的敬意也会油然而生。因此要想取得好的成绩，销售员必须想办法将由客户说“不”产生的对立气氛降到最低，从而迈出与客户沟通的第一步。

要缓解对立的气氛就必须让客户紧张的心情得到放松。当客户说“不”的时候，你可以向客户提议：“你不需要没关系，我们可以做个朋友啊！”客户的心情得到缓冲，你再提要求就相对容易。而客户一般会响应说：“做朋

友当然可以!”这样一来，通过简短的几句“题外”话，客户的对立情绪很快就可以得到缓解。

通常，当客户说“不”时，都有一个心理防线或成交的底线。在和客户做了朋友之后，销售员就可以进一步询问和了解。比如，询问客户不买产品的真正原因是什么。实际上，客户一般不会马上给你一个真正的答案，可能会随口告诉你“暂时没钱”“好像不需要”等理由。但很明显，这些只是客户的借口而已，并非真正的原因。此时，销售员就可以进一步提出“如果把这个问题解决了，你是不是可以购买”的问题，抽丝剥茧，把不真实的理由一一剔除，从而探知客户的真正想法。当客户说出真正的原因时，离成交就不远了。

表面上看起来，“不”是令人难以接受的，但事实上，它却是推销的最好机会。当客户说“不”时，你并未完全陷入被动地位。如果你可以敏锐地发现客户的疑虑，并加以排解，就可摆脱被动，占据主动，从而使自己的推销峰回路转，最终取得成功。



客户手中的钱决定他的思考方式

客户购买产品的前提是具有相应的购买能力，也就是客户口袋中金钱的多少。恩格斯说过，人们对面包的需要并不决定于其饥饿的程度，而是决定于其口袋里金钱的数目。一个人只有10元钱的时候，他或许就买几个馒头充饥，因为他还要顾及下一顿的着落；而如果他有100元的话，他可能就会好好地吃上一顿，而暂时不必为下一顿发愁；当他有10万元的时候，他对于吃饭就随心所欲了。

同样的道理，客户手中的钱决定他的思考方式，从而决定了他们会“吃”什么样的“饭”。一个没有相当数额存款的人，一般是不会去买一辆奔驰车或一栋别墅的，因为人们是不会花光他的所有去买奢侈品的。

就拿购买汽车来说，一个亿万富翁，他所想的是怎样才能买到一辆限量生产的劳斯莱斯，他在乎的是怎样去享受生活；而一个百万富翁，可能只想要一辆新款奔驰，他看重的是符合自己的身份和地位；而一个上班族，只会考虑中低档的小轿车，他看重的是实用。因此，在推销的过程中，你应该根据相关的资料和情报，了解客户的“钱”质，判断客户的购买能力，这样才能更加贴近客户的思维，增加成交的砝码。

哈伯德是一家著名汽车公司的销售主管，至今他还对自己刚进入销售界时的一次推销经历记忆犹新。

哈伯德是以销售员的身份加入该公司的。进入公司后的第一笔买卖是向一个企业的总裁推销汽车。于是第二天一大早，他就出发了。他开车穿过了城市繁华的街道，进入乡村，终于在一片荒凉的土地上停了下来——这就是客户约定的地点。

这是一家刚刚建成的公司，遍地都是零乱的建筑废料，工人也没有几个。

当他到达客户公司的办公室时，他的心沉到了谷底。简陋的办公桌、低档的办公设备，甚至连饮水机都没有。

当他坐定开始介绍产品时，他改变了预定的方案——客户在电话里说自己想买一部高档的福特汽车——但他却将介绍的重点集中在小型的、更加省油的日本车身上。但客户的反应并不怎么好。“显然，他想买一辆好车，但毫无疑问这是不可能的。”哈伯德在心底里说。

然而没过多久，哈伯德去世纪大厦见另外一个客户的时候，却在大厅里和先前的那个客户不期而遇。客户告诉哈伯德，公司的效益相当好，这栋大厦就是他们公司修建的，并且前不久，他买了一辆宝马7系列。哈伯德一下子呆了，他开始后悔自己的冒失。如果当时不是因为主观臆断，或许这位经理早就是自己的客户了。

所谓“人不可貌相，海水不可斗量”，哈伯德的故事充分地证明了这一点。因此，销售员在判断客户“钱”质的时候，切记不可简单草率地从一些表面的现象中得出结论，如果你不自觉地犯这样的错误，往往会导致推销的失败。

一般来说，客户的购买能力可分为现有购买能力和潜在购买能力两类。销售员在对客户的购买能力进行考察的时候，首先要判断客户的现有购买能力。同时具有购买需求和现有购买能力的客户，才是最理想的推销对象。如果客户不具有现有购买能力的话，就应该注意对客户潜在购买能力进行评价。在当今讲究提前消费的时代，当客户有需求并具有潜在购买能力时，如果销售员能够帮助客户解决购买能力的问题，比如为其联系贷款或允许其分期付款，就能实现最终的成交。

购买能力的评价，对于个人或家庭，主要调查其收入水平；对于企业或单位，主要调查其经营状况，并可求助于银行的资信调查。但是，要想准确地判断客户的购买能力，对于任何销售员来说，都不是一件容易的事。要做好客户购买能力判断，销售员需要做大量的、多方面的工作，以便从各方面的资料中对客户的购买能力做出推算。总而言之，没有购买能力的潜在客户，是不可能转化为目标客户的。在推销过程中，准确了解准客户的购买能力，可使销售员减少许多不必要的时间和精力的损失。

针对需要推销，针对欲求成交

人的任何行为都不是无缘无故的，都是有一定的动机支持的。购买产品也是一样，没有动机，任何人都不会买东西。

购买动机是使客户做出购买某种产品的内在驱动力，是引起其购买行为的前提，所以，对于销售员来说，达成交易的前提就是激起客户的购买动机。

有这样一则寓言：老狼山姆在沙漠中遇见了一只迷路的狐狸。狐狸说："山姆先生，如果你肯作我的向导，找到通往绿洲的标志，我愿意用四两黄金和这颗五克拉的钻戒买你身边的那桶水。"老狼山姆高兴地答应了。经过两天的奔波，他们终于找到了通往绿洲的标志，而此时山姆的水也用完了。"狐狸先生，你能不能给我点水喝！"老狼哀求道。"可以的，不过，你得用我给你的那四两黄金及五克拉的钻戒来换。而且如果你想多喝点，你还得多付些钱给我！"老狼山姆以一桶"不值钱"的水换得了一笔财富，可是最后却不得不为了宝贵的生命以更高的代价换回那桶水。

为什么有人为了得到一桶水而要拿四两黄金及五克拉的钻戒来交换？在推销中，销售员时时刻刻会遇到这样的问题。为什么有些人不屑一顾的产品，而另一些人却愿意付出巨大的代价得到它？比如有些人会为了一顿饭一掷千金，却会为一盒香烟斤斤计较。答案其实很简单：客户的买与不买，取决于他对产品的需求。通常，客户只会购买对他有用的东西。如果你向一个不喜欢足球的人推销足球鞋，往往是不会取得成功的。

推销是一种满足客户需求的行为，客户的需求决定了你推销的成功与否。任何一个销售员只有将客户的利益放在第一位，才能取得成功。一个产品可以为人们提供不同的利益，而客户也有不同的利益需求，销售员必须使产品利益和客户需求相吻合，把"特别的爱给特别的你"，才能打动客户。一个成

功的销售员，必须充分了解产品的特点，把握客户的需求，并智慧地把产品的特点转换成客户的特别需求，这样才能吸引客户的注意力，激发其对产品的需求，最终达到成交的目的。

那么，如何挖掘客户的真实购买动机呢？客户购买产品的终极原因便是产品能够给客户带来某种利益。“客户最关心的利益点在哪里?”是每位销售员工作的重心，找出了客户关心的利益点，以后的推荐和拜访以及产品展示就都有了重点和方向。

客户关心的利益点有时是隐藏的，客户不会自己说出来。比如一位客户要求销售员为其推荐一款小型车。由于销售员未能把握住客户真正关心的利益点，所以就将产品介绍的重点放在了省油、价格便宜上。事实上，客户并不在乎产品的价格，他所看重的是小型车便于停放。因为他停车的技术太差，常常因停车技术不好而发生尴尬的事情。这才是他的利益点。

世上最蹩脚的销售员不外乎以下几类：向爱斯基摩人推销冰箱；向乞丐推销防盗报警器；向和尚推销生发油。倘若硬是把产品推销给那些既无购买需要又无购买可能的人，这样做的人不是骗子就是十足的傻瓜。

每一位客户购买每一项产品时都是为了满足某种需要，获得某些益处。销售员要想实现成交，首先就应分析客户的真正需求，找到客户真正的利益点。只有针对客户的需求进行产品推荐，才能取得好的效果。销售员在找出客户的真正需求之前，永远不要谈论产品或者介绍产品，否则就可能会犯南辕北辙的错误。



同时以消费者和销售员的立场思考

你是否经常抱怨客户难缠，是否曾经诅咒客户有眼无珠？很多时候，你的产品已经得到了客户的认可，成交似乎是顺理成章的事，但客户的一个电话就使成交的希望突然破灭。很明显，客户出现了变数，或者客户对于某些问题还在顾虑和疑惑中。怎么办？是放弃，还是坚持？是抱怨客户反复无常，还是宽容地询问真正的原因？此时，如果你能同时以消费者和销售员的立场思考，往往就能了解客户的心态，就可以采取有针对性的推销方式满足客户的心理诉求，从而达到成交的目的。

黛安芬是一个女性内衣品牌，进入中国以后卖得非常火爆。黛安芬的老板说，女性的钱是赚不完的，但问题的关键在于你得知道她们在想什么。这一点非常重要。黛安芬从来不是简单地卖女性内衣，而将自己经营的目的归结为改善女性的穿着文化上。公司站在女性的立场上去思考问题，抓住了女性心中真正最想追求的东西，所以取得了很大的成功。

这种将心比心、设身处地地为客户着想的推销方式叫"换位思考"，它是十分有效的推销利器。

换位思考有利于推销的人性化。与客户进行换位思考，设身处地为客户着想，你就能敏锐地发现客户的独特需求，进而采取恰当的推销方式。这种因人制宜的推销，能产生强大的亲和力，能够给客户一次与众不同的推销体验，从而更容易赢得客户的满意。

换位思考有利于推销的理性化。你只有在清楚地认识和了解了客户的需求和购买能力后，才能将产品推销给有需求并有能力购买的客户。而在某些特殊的情况下，客户向销售员发泄一些不满情绪，寻找一下心理平衡是很正常的。在这种情况下，尤其需要你的理性化。倘若"以牙还牙"、以"不满"对"不

满”，势必激化矛盾，导致最终的失败，甚至产生不必要的麻烦和误会。

进行换位思考，设身处地为客户着想，从客户的利益出发，在你与客户间架起一座理解的桥梁，那么你的推销将会变得简单起来。

换位的第一步，将产品推销给自己。有人说全世界最长的距离就是从客户的口袋到销售员的口袋这一段距离。因为销售员太过于注意想获得客户口袋里的钱了。在推销过程中，很多销售员心里关心的只是客户买不买、买多少、客户态度好不好、客户要求多不多、客户难缠不难缠、好不好搞定……但这些没有一个是客户所关心的。很多销售员在拜访了千百次客户之后，依然找不到与客户进一步沟通的突破口，其根本的原因就是对客户漠不关心，不了解客户的真实想法，不知道客户的真正需求。要解决这一难题，就要学会换位思考，站在客户的立场，寻找一种说服自己的办法，学会先将产品推销给自己。

在成交前，你要养成分析客户需求的习惯。面对客户时，你应试着去想像和分析客户的心里在想什么，客户真正的需求是什么，自己了解眼前的客户多少，跟客户之间的话题和交流是否仅止于产品。如果你不曾在这上面花心思，你如何满足客户真正的需求呢？如果客户肚子饿了，你就应该让他吃饭而不是让他喝水——因为喝水并不能满足他的需求，然后再去细分他喜欢面食还是米饭，喜欢什么口味，从而制定相应的推销计划，也只有这样，你才能满足客户的需求。



客户的异议实际上是成交的希望

当你想约见客户时，客户却客气地告诉你没有时间；

当你询问客户需求时，客户却闪烁其词，隐藏真正的动机和需求；

当你向客户解说产品时，客户却带着不以为然的表情；

……

从事推销的人肯定对上面所列的情形深有感触。是的，对于推销过程中的任何一个举动，客户都可能会不赞同、提出质疑甚至拒绝。从接近客户、介绍产品、示范操作到最后成交的每一个步骤，客户都有可能提出异议。

推销就是从客户的异议开始的。如果客户对你的介绍置之不理，那才是销售员的悲哀。虽然客户的异议总是给销售员带来烦恼，甚至是信心上的打击，但同时它也是销售员从客户身上获取更多信息、影响客户最终达成交易的机会。一位成功的销售员曾经这样说过，客户的异议就像是茫茫大海中迷途的帆船所见到的灯塔，指引着成功的方向。

我们必须明白，客户的异议是成交的希望。客户有异议是必然的，然而很多不懂客户心理的人，对异议却抱着消极的看法，面对太多的异议他们会感到挫折、恐惧，甚至谈之色变。这种态度使他们的推销之路变得崎岖曲折，取得成功的希望相当渺茫。事实上，客户的异议并非洪水猛兽，它不仅是无害的，而且还是成交的希望。

客户的异议说明客户有购买的意愿。正如人们不会去踢一条死狗一样，对不感兴趣的东西，人们是不会理会的。你应该记住：如果客户没有购买的意愿，他们就永远不会对你的推销产生异议。所以对于客户的异议，你不必害怕或胆怯，相反还应感到高兴，因为往往有异议的客户就是最后成交的买家。

客户的异议反映客户的需求。当客户对产品的某方面表现出强烈的兴趣、

抱有很大的顾虑或给予了很多的关注后，那么这方面的东西往往就是客户的需求所在。道理很简单，如果客户想吃苹果的话，他是不会和你讨论香蕉的价格的。一般情况下，客户的异议就是其本身需求的一种直观反应。

客户的异议是销售员同客户沟通、建立联系的机会。从根本上说，推销就是一个从“异议”到“同意”的过程。一次成功的推销，就是一次“同意”的达成。在解决客户异议的过程中，你和客户间的相互了解将逐渐加强，客户的异议制造了成交的机会。

因此，客户的异议并不可怕，可怕的是你不敢去面对。实际上，客户的异议正是客户的兴趣所在，也是成交的希望。所以，你应该正确积极地面对客户异议，并设法圆满地解决客户异议，争取成交。

面对客户异议时，你首先态度要诚恳，要调整态度以便让客户感觉你明白并尊重他的异议。因为只有客户觉得被尊重，异议被重视，并且相信你会全力解决问题，他才会和你交流，说出其真实的想法，并愿意提供更多的资料。诚挚的倾听和热情的回应是打开成交之门的金钥匙。

你不但要在内心深处充满真诚，还要让客户感到自己的诚意。具体来说就是要做到以下几点：要勇于承担责任，“是我们的责任”“这是我的错”；要站在客户的立场，“你这样考虑是很正常的，不过……”；要保证马上行动，“我这就给经理打电话”“我一回去就……”；要说明答复或解决问题的时间，“最迟明天下午四点钟前我会给你满意的答复”。

对于一些无理取闹、情绪化的异议，比如：“这个包装太难看了”“你们公司太小气了吧”，或者客户提出的反对意见和眼前的交易扯不上关系，并不是真的想要获得解决或讨论时，你只要面带笑容地表示同意就好了。特别是当客户只是为反对而反对或只想表现自己高人一等的看法时，你只需以诚恳的态度对待，迅速引开话题就行了。

最后需要记住的是，与客户争辩是推销的第一大忌。不管客户如何批评甚至指责，你都不可与客户争辩。正如一位哲人所说：“你无法凭争辩去说服一个人喜欢啤酒。”与客户争辩，失败的永远是你。在取得争辩胜利的同时，失去的却是成交的可能。

推销不是给客户上课，要懂得倾听

销售员和客户的语言沟通和平时的人与人之间的交流又有很大的不同，前者是带有明显目的的。虽然说话是人们时时刻刻都在做的事情，但真正做到善于说话，能清清楚楚地表达自己的意图，使别人乐意接受，却不是一件容易的事情。对于销售员来说，由于其目的性，与客户的沟通更是一件不容易的事。

作为销售员，当你与客户交谈时，就是要让他接受你的观点，就是要改变他。但客户是否接受你的观点，并最终达成交易并非销售员所能控制的。换句话说，你沟通的目的是否能够实现，在很大程度上取决于客户的感受和认同。很多销售员不重视这个问题，认为只要把自己的意思说清楚，沟通的任务就算完成了，其实这种想法是错误的。销售员与客户的沟通是双向的交流，它的成败并不取决于你说了什么，而是取决于客户对你的反应。如果客户不接受你，即使你说得再多再好，也没有任何实际意义。

事实上，没有一个客户愿意听一位销售员向自己滔滔不绝的讲述。在这种情况下，成交是绝对不可能实现的。美国一份关于公众对销售员评价的调查报告显示，人们最讨厌的销售员的形象就是：一见面就喋喋不休地谈自己的产品与公司，千方百计向客户证明自己的实力与价值。

所以，你要懂得，与客户沟通的好坏，并非决定于你说了多少，而取决于你和你的产品被客户了解了多少。推销不是给客户上课，你说的越多，受到客户拒绝的机会就越大。所以在向客户推销时，一方面你要精说少说，力求简洁，另一方面要积极引导客户去说。

还有，从成交的角度来说，倾听客户心声更重要。

根据科学的统计，人一般的说话速度大约每分钟125个字，而听者的思

考速度则是说者的 4 倍。听者有充裕的时间对客户的意见进行剖析与检验，并做出反应。这样一方面由于听者的思考速度快于说者的讲话速度，因此有更多的时间来“胡思乱想”；另一方面，当说者的观点与听者的观点不同时，听者就会对下面的话充耳不闻。表面上看听者似乎处于劣势，其实是以退为进，占据了主动地位。会说的不如会听的，在推销的过程中，你必须多听少说，才能占据主动，取得推销的成功。倾听往往能赢得客户的好感，也只有认真倾听客户的话语，才有可能明了客户的意图和打算，因此倾听在推销的过程中是非常重要的。

用心倾听，可以很好地表示出你对客户的关心与重视，从而赢得客户的好感和认可。在倾听时，不仅要听客户的言辞，还要剖析言辞中所蕴涵的真正含义，把握客户的心理，从而洞悉其需要什么，关心什么，担心什么。只有了解客户的心理，推销才会更有针对性。不论是客户的称赞、抱怨、驳斥，还是警告、责难，都要仔细地聆听，并适时做出反应，以表示你的关心与重视，这样你才能赢得客户的好感，进而达成交易。



以自己的方式与客户建立关系

在推销时，怎样与客户建立关系，同时使这一关系变得更加稳定、和谐和持久，是一个令人备受困扰的问题。为了解决这一问题，销售员不断地研习推销培训教材和成功人士的推销“宝典”，希望能够从中找到答案。然而遗憾的是，那些曾在别人身上产生奇迹的成功法则一被用到自己身上，似乎就“法力”尽失，不但未能创造奇迹，还可能使局面变得更难控制，使结果变得更糟。

乔治并不是一个热力四射的人，他的强项是宽容地对待客户，同时敏锐地把握客户的心理。尽管他的业绩已经很不错了，但他仍希望能够做得更好一点。他开始为推动业绩提升进行不懈的努力。为了与尽可能多的准客户建立关系，乔治决定采用肖菲的方法——这个年轻的女销售员是公司的金牌纪录保持者。她总是活力四射，与她所遇到的每个人聊天，并且迅速地与那些有可能成为客户的人建立关系。

乔治决定也使自己变成一个活力分子，用热情扩大自己的客户网络。他开始模仿肖菲，并且改变自己的风格：他不再对辖区里的人进行筛选，从中找到那些准客户，而是与每个人搭讪，试图把那些没有任何购买意愿的人也拉入进来；对于准客户的详细调查和分析也被省略，因为在这种新模式下准客户并非事先就圈定好的，而且乔治也没有预留进行这一工作的时间；在拜访时，乔治不再像以前那样细心地倾听客户的意见，并对客户的心理加以分析，而是将注意力全部集中在使用怎样的语言调动客户的情绪上。改变的结果令乔治灰心丧气，他的销售业绩并未上升，相反还出现了大幅下滑；客户资源也未得以扩大，相反，那些老客户对乔治的这一变化反应得相当强烈——他们更喜欢以前的那个善于倾听和包容的乔治，而不是现在这个喋喋不休的销售员。

乔治的失败无疑给那些照搬别人成功经验或照抄培训书籍的销售员当头

一棒：只有以你的方式——而不是别人的方式——建立的关系才更和谐、稳定和持久。

与客户建立关系的前提和关键在于打动客户、感染客户、赢得客户，而什么东西才能使客户被打动、受到感染进而与你保持长久的关系呢？显然，只有人格、人性和个人魅力才能做到。而你若想使自己的个人魅力得到充分发挥，用自己的人格和人性打开客户的心灵之门，在推销的全过程中就必须完全释放自我，不用那些所谓的“原则”“方法”压制自己，充分地发挥自己的特长和优势，同时也不掩饰自己的弱点，让客户感受到真真实实的自我，这样客户才会对你产生信任，才会积极地推动销售进程，才会在日后长久地保持这份信任和默契，保持长久的合作。

因此，只有以自己的方式建立的关系才是持久的、牢不可破的。任何一名销售员，只有坚持使用具有特色的、真正属于自己的推销方式，形式独具一格的推销风格，才能为自己的销售生涯开辟一条坦途，才能最终取得卓越的业绩。

塑造自己的推销方式的方法是多种多样的，其中最简单的一种就是以自己的优势为出发点和中心，寻找最有利于自己的优势发挥的方法，这一方法就是自己的推销方式。不管销售员采用何种方式塑造自己的推销风格，都必须把能否使优势得到充分发挥作为衡量标准。

因为优势是使推销风格具有战斗力的关键因素。被称为“世界上最伟大的销售员”的乔·吉拉德与客户建立关系的方式就可以很好地发挥他的优势。乔·吉拉德的突出优势在于热情、关怀和诚信，他以自己的这一优势为基础找到了自己的方法，这一方法可以用“猎犬”计划加以概括。

乔·吉拉德认为，在每一位客户身后都站着与他关系密切的250个人，包括他的同事、邻居、亲戚、朋友等等。如果客户未能与你建立合作关系，那么实际上你同时也失去了和他身后站着的250个人合作的机会。但如果相反，你给客户留下了相当好的印象，他就可以成为“猎犬”，为你介绍更多的客户，扩大你的客户资源，提高推销业绩。

在生意成交之后，乔·吉拉德总是把一叠名片和猎犬计划的说明书交给客

户。说明书告诉客户，如果他介绍别人来买车，成交之后，每辆车他会得到25美元的酬劳。几天之后，乔·吉拉德会寄给客户感谢卡和一叠名片，以后至少每年客户都会收到乔·吉拉德的一封附有猎犬计划的信件，提醒客户自己的承诺仍然有效。如果乔·吉拉德发现客户是一位领导人物，其他人会听他的话，那么，乔·吉拉德会更加努力促成交易并设法使其成为“猎犬”。

“猎犬”计划使乔·吉拉德收获颇丰，1976年，这一计划给乔·吉拉德带来了150笔生意，占其总交易额的三分之一。这一计划对于他所创造的推销纪录——连续12年平均每天推销6辆车——也功不可没。没有这种独具特色的与客户建立关系，扩大客户资源的方法，要取得这样的成绩是不可能的。

让客户成为赢家

乌龟与兔子赛跑，第一次，由于兔子疏忽大意、轻敌，在路上打盹，被乌龟夺去了胜利。兔子不服气，又进行了第二次比赛，兔子理所当然地赢得了胜利。不久，乌龟和兔子为了决出谁是最终的胜利者，决定进行第三次比赛。出人意料的是，兔子和乌龟同时到达了终点。因为在比赛的路上，先要经过一条河，兔子无法过河，乌龟摒弃前嫌，驮之过河。于是，兔子大为感动，在陆地上带着乌龟一起前进，最后兔子和乌龟同享了胜利。

这只是一个简单的童话故事，但是用到推销中就有着深刻的指导意义。推销时，如果你能为客户真正解决问题，客户是很愿意与你合作的，就像乌龟与兔子一样，通过合作双方达到共赢。如果推销能够建立在双赢的基础上，往往就能够取得成功。

在现实中，经常出现与客户沟通不畅，无法很好交流的情况，有时你虽然已经很清楚对方的需求，却无法有效推动业务的进展。究其原因就是没有从“共赢”出发，没有做好客户最为关心、最为看重的工作。你必须把客户的利益作为推销的切入点，没有什么比自身的利益更能打动客户的心的了。唯有让客户明白你所做的一切都是为他的利益着想，能为他带来好处，你才能成功。

有一位汽车销售员，刚开始卖车时，老板给了他一个月的试用期。29 天过去了，他一部车也没有卖出去。最后一天，他起了个大早，到各处去推销，到了下班时间，还是没有人肯订他的车。老板准备收回他的车钥匙，告诉他明天不用来公司了。然而这位销售员却不肯放弃并坚持说，还没有到晚上十二点，自己还有机会。于是，这位销售员坐在车里继续等。

午夜时分，传来了敲门声。是一个卖锅者，身上挂满了锅，冻得浑身发

抖。卖锅者看见车里有灯，想问问车主要不要买一口锅。销售员看到这个家伙比自己还落魄，就请他坐到自己的车里来取暖，并递上热咖啡。两人开始聊天，这位销售员问，如果我买了你的锅，接下来你会怎么做？卖锅者说，继续赶路，卖掉下一个。销售员又问，全部卖完以后呢？卖锅者说，回家再背几十口锅出来接着卖。销售员继续问，如果你想使自己的锅越卖越多，越卖越远，你该怎么办？卖锅者说，那就得考虑买部车，不过现在买不起……

两人越聊越起劲，天亮时，这位卖锅者订了一部车，提货时间是五个月以后，订金是一口锅的钱。因为有了这张订单，销售员被老板留了下来。他一边卖车，一边帮助卖锅者寻找市场，卖锅者生意越做越大。三个月以后，卖锅者提前提走了一部送货用的车。这位销售员在后来的15年间，卖了一万多部汽车。

这位汽车销售员能取得成功，就是因为他把推销建立在与客户双赢的基础上。“付出总有回报”，当客户懂得了你的“良苦用心”，并感到自己真的成为赢家的时候，他们一定会投桃报李的。

要让客户成为赢家，你就要做好服务工作。在很多情况下，你应该把自己当作客户的服务员，不但向客户推销产品，还要让客户感觉到自己是在实实在在地为他服务，是在真真正正地想他所想、急他所急，帮助他解决问题。

有位推销商务软件的销售员给客户打电话，追踪硬件的售后情况，并想趁此向这位客户推销其他设备:“您好，是张女士吗？我是雅华公司的肖建，您现在有空吗？……我是您的销售代表。关于您刚购买的财会系统，现在运行得怎样？……很好，我打电话来主要是想作个自我介绍，并留下我的名字和电话号码，以便你有需要时和我联系。我们公司刚到了一批硬件设备，性能卓越，价格也不高，绝对物超所值。就拿Had-4型支持设备来说，性能非常稳定，使用起来相当方便……”

经过20分钟的谈话后，销售员结束了与客户的谈话。而最后，这位销售员也没有实现将其他设备推销给客户的愿望。仔细分析，不难看出，这位销售员在谈话的过程中，只顾推销其他设备，而没有考虑客户的利益。这样做只会让客户产生抵触情绪，并下定决心拒绝，如果客户抱着这样的思想，推

销就很难继续了。只有让客户觉得你是在为他服务，而不仅仅是为了推销产品，客户才会积极地加入进来，并最终签订订单。如果销售员在电话中能采用下面的谈话，推销将能顺利地进行下去。

“您好，是张女士吗？我是雅华公司的肖建。两个星期前我们开始了愉快的合作，这个号码是我们公司的售后服务电话，如果您的新系统出现异常或为您带来了不便，您就可以拨打这个电话，我们的售后服务人员会上门为您修理。在刚刚过去的两个星期里，您的新系统运转如何？……听起来还不错，而且您的团队都在学着用了。在学习的进程中您需要什么支持系统吗？……看来在您公司中什么都不缺。那还有没有新员工要学这一系统？……人还不少嘛。恐怕那么多人不能共用一个系统了……那您还需要什么来支持未来的运行环境？……添加设备的价格是××元。……是的，不便宜，您现在有这个预算吗？……哦，很好，要做好这个预算，还有些什么需要我效劳的？……当然，我会把价格和规格传真给您，还有别的需要吗？”

不难看出，两段话的目的都是为了卖产品，但是从客户的感觉来看就完全不同了。第二段对话可以使客户强烈地感觉到你是在为他服务。这样的对话给你带来的结果肯定是令人兴奋的。

在推销过程中，你的职责就是像服务员一样，帮助客户找出他们真正需要的信息，引导他们做出最好的决定。销售员应该服务于潜在客户，而不是产品。做客户的服务员，让客户成为赢家，是提高销售业绩的最有力武器。



第一章

管理中最有效的心理学效应与定律

鲶鱼效应——让员工在竞争中成长

挪威人在海上捕得沙丁鱼后，如果能让它活着抵达港口，卖价就会比死鱼高出好几倍。但多年来只有一只渔船能成功地带着活鱼回港。该船船长一直长期严守成功秘密，直到他死后，人们在打开他的鱼槽时，才发现鱼槽里只不过是多了一条鲶鱼。原来当鲶鱼装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动，而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会因受到威胁而紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便活着回到了港口。这就是所谓的鲶鱼效应。

当企业内部达到较稳定的状态时，常常意味着员工工作积极性的降低，一团和气的集体不一定是一个高效率的集体，这时候鲶鱼效应将起到很好的"医疗"作用。一个公司中，如果始终有一位"鲶鱼式"的人物，无疑会激活员工队伍，提高工作业绩。

当员工们安于现状时，作为管理者，要想激发他们的活力，就要引进"鲶鱼"。

有一次，本田对欧美企业进行考察，发现许多企业的人员基本上由三种类型组成：一是不可缺少的干才，约占两成；二是以公司为家的勤劳人才，约占六成；三是终日东游西荡，拖企业后腿的蠢材，占两成。而自己公司的人员中，缺乏进取心和敬业精神的人员也许还要多些。那么如何使前两种人增多，使其更具有敬业精神，而使第三种人减少呢？如果对第三种类型的人员实行全部淘汰，一方面会受到工会方面的压力；另一方面，又会使企业蒙受损失。其实，这些人也能完成工作，只是与公司的要求与发展相距远一些，如果全部淘汰，这显然是行不通的。

后来，本田先生受到鲶鱼故事的启发，决定进行人事方面的改革。他首先从销售部入手，因为销售部经理的观念离公司的精神相距太远，而且他的守旧

思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲶鱼”来，尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。经过周密地计划和不断地努力，本田先生终于把松和公司销售部副经理、年仅35岁的武太郎挖了过来。武太郎接任本田公司销售部经理后，凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识，以及惊人的毅力和工作热情，受到了销售部全体员工的好评，员工们的工作热情被极大地调动起来，活力大为增强。公司的销售出现了转机，月销售额直线上升，公司在欧美市场的知名度也不断提高。本田先生对武太郎上任以来的工作非常满意，这不仅仅是因为他的工作表现，还因为销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。

从此，本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干的、思维敏捷的、30岁左右的生力军，有时甚至聘请常务董事一级的“大鲶鱼”。这样一来，公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉，业绩蒸蒸日上。



霍桑效应——关注员工的情绪

在美国芝加哥市郊外的霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，这家工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但工人们仍愤愤不平，导致工厂生产状况也很不理想。

为探求原因，1924年11月，美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等多方面专家参加的研究小组，在该工厂开展一系列试验研究。这一系列试验研究的中心课题是生产效率与工作物质条件之间的相互关系。这一系列试验研究中有个“谈话试验”，即用两年多的时间，专家们找工人个别谈话两万余人次，规定在谈话过程中，要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并做详细记录，对工人的不满意见不准反驳和训斥。

这一“谈话试验”收到了意想不到的结果：霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各种管理制度和方法有诸多不满，无处发泄。“谈话试验”使他们把这些不满都发泄出来，从而感到心情舒畅，干劲倍增。社会心理学家将这种奇妙的现象称为霍桑效应。

霍桑效应告诉我们：在现代企业的管理中，关心员工的情感和员工的不满情绪，有助于提高劳动生产率。

随着人才和市场竞争日益激烈，生活和工作节奏加快，员工的心理问题越来越突出，心理亚健康、不健康现象越来越普遍。一些员工相遇，脱口一句话就是：“今天真郁闷。”员工情绪不佳或员工心理压力增大到一定程度，都会对工作带来或小或大的影响，小则工作时没精打采，缺乏工作激情，大则影响企业和谐，甚至影响安全生产的顺利进行。

员工心理健康是关乎企业生存与发展的大事。美国每年有约100万员工由于心理压力而缺勤，每一个员工的缺勤会造成668美元的损失，而40%的

人跳槽或转行是由于心理压力所致，公司更换一个雇员要损失1000～30000美元。超负荷的压力不仅仅损害个体，而且严重影响了企业的利益。

作为管理者，应该及时了解员工心理状态，控制好员工的“压力阀”，在关键的时刻为其减减压，如此，员工的心灵便可以在一个健康的平台上“舞蹈”，员工的主人翁意识也会变得越来越浓厚。只要真正从关心员工出发，就一定能从员工的一句牢骚话、只言片语，甚至操作动作变化中了解员工的内在需求，最大限度地满足员工的合理诉求，让每名员工快乐地工作。



蝴蝶效应——细节决定成败

20世纪60年代的某一天，美国气象学家洛伦兹用计算机求解模拟地球大气的13个方程式，以准确预报天气。为使预报天气的结果更加精确，他把一个方程式的解取出来提高精度后又放回去。当他吃了点心再来看时竟大吃一惊：只变动一个很小的数据，其结果却偏离了十万八千里！洛伦兹仔细检查了计算机，确定计算机没有问题。他由此得出结论：在一些模拟地球大气的方程式中，它们在初始状态时的一些微小变化，短期的结果还可以预测，但长期的结果因有可能发生巨大变化而无法预测。也就是说，对天气的任何长期预报都是不可能的。这就是著名的混沌理论，洛伦兹将混沌理论做了一个十分生动的比喻：“一只蝴蝶在巴西或澳大利亚扇动翅膀，就有可能在美国的德克萨斯州引起一场龙卷风。”所以，混沌理论又俗称蝴蝶效应。蝴蝶效应告诉我们：初始条件下的任何毫厘之失，都有可能演变成千里之谬。

蝴蝶效应对于管理者的启示是：必须时刻重视发生在企业内部的任何微小的变化，好的微小变化要加以利用，坏的微小变化要注意防微杜渐，防患于未然。因为任何微小的变化经过一段时间的演变后，都有可能对企业的全局工作产生巨大影响。

曾有人研究过恒基伟业的管理，收获了很多有益的启示，其中之一就是对小事与细节的重视。

一个新到的员工在接听电话时很有礼貌地对对方说：“喂，您好……”这恰好被经过的部门经理听到。这位部门经理立即纠正了她的说法：“标准的说法是：‘您好！这里是恒基伟业……’”以后这种接听电话的标准就被固定了下来。

在恒基伟业，员工可以向人力资源部门提出自己想学习的内容，人力资

源部根据申报的情况立即做出安排。

刚从上海一所著名大学毕业到恒基伟业的工作的杜先生，因长期在外面处理有关新产品、新技术研发的事情，在实际工作中感到自己的法律知识比较欠缺，于是就向主管培训的部门提出自己想学习一些关于合同法律文本处理的知识。人力资源部门接到反映后，立即为他做了安排。

在恒基伟业公司的局域网上，经常可以看到各种培训的公告，员工可以自己报名参加。培训的内容涉及各个领域、各个部门，有关于新产品、新技术的，也有关于计算机应用的。正如某企业领导者所说："我们面对的是一个急剧变化的市场，每天都会出现许多新的问题需要去解决。我们必须顺应形势的变化，不断对自身进行调整。不仅要对产品、过程或结构等外在的细节进行调整，而且要对影响公司内部的各种细节进行改革。同样的认识使恒基伟业建设成为学习型的组织，也使恒基伟业员工成为善于学习的员工。学习、培训、主题讨论已经像水一样融入了恒基伟业员工的生活中。在学习过程中，恒基伟业除了外请培训老师，公司内部的业务骨干也可以自荐成为讲师，经过授课能力的强化培训，即可上台讲课。"

从小事入手，成就大事。正是这种细致入微的管理，使恒基伟业健康成长。



南风效应——关怀胜于严责

南风效应也称温暖效应，源于法国作家拉封丹写过的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛凛寒冷刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因之觉得春暖上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言形象地说明一个道理：温暖胜于严寒。

南风效应给管理者的启示就是要尊重和关心下属，以下属为本，多点“人情味”的温情管理，尽力解决下属日常生活中的实际困难，使下属真正感受到领导给予的温暖，从而激发工作的积极性。要做到这一点，管理者需注意以下几点：

首先，要尊重员工。长期管理实践证明：尊重是员工最根本的需要。美国加利福尼亚州的一家钢铁公司，出现了令人头痛的员工蓄意怠工的问题。老板心急如焚，他又给员工加薪，又给员工授权，却没有产生丝毫激励的效果。情急之下，公司老板请来一位专家，让他帮忙解决这个棘手的问题。这位专家来到公司后，不到一个小时就找到了问题的根源。

当时，公司的老板说道：“好吧！让我们在厂里转一圈，你就会知道这些肮脏的懒种们出了什么毛病！”听了这话，专家立刻就知道毛病出在哪儿了。他开出的“药方”很简单：“你们所需要的，就是把每个男员工当做绅士一样对待，把每个女员工当做女士一样对待。这样做了，你的问题不消一夜就会解决。”

工厂管理者对专家的建议半信半疑，甚至不以为然。专家说：“诚恳地试上一个星期吧。如果不见效或不能使情况好转，你可以不付给我什么。”管理

者点点头同意了。

10 天以后，该专家收到一张便条，上面写着："万分感谢，詹姆斯先生。你会认不出这个地方了，这儿有了奋发向上的激情，有了和睦共处的新鲜空气。"

每一个人都渴望得到他人的尊重。心理专家说：希望得到别人的尊重是我们人类的基本需求之一。员工也希望在工作场所里获得他人的尊重，他们希望能有人欣赏他们，对他们微笑。一个人不论具有多大才能，若无法满足其被尊重的欲望，他的工作积极性和创造激情便会被削弱。

其次，要关心员工。关心员工是实施温情管理、调动其积极性的重要方法。优秀的企业管理者不仅要关心员工的工作，而且要关心员工的生活；不仅要关心员工的现状，而且要关心员工的发展；既要在平时关心理解员工，更要在关键时刻体贴帮助员工；甚至既要关心员工本人，还要关心员工家属。当员工过生日、结婚、生小孩、搬新房时，管理者可以通过各种方式表示祝贺；员工出差了，领导要考虑是否帮助其安排好家属子女的生活，必要的时候要派专人负责；员工或其家人生病了，领导要及时探望、批假或适当减轻其工作负荷；员工家庭遭遇不幸，领导要及时予以救济，以解燃眉之急，甚至还要发动大家给予帮助，解除员工的后顾之忧。

索尼公司创始人盛田昭夫说："一个日本公司最主要的使命，是培养它同雇员之间的关系，在公司创造一种家庭式情感，即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。"

温馨的关怀可以建立员工的忠诚度，使他们在企业中找到归属感，与企业同舟共济。

木桶效应——取长更要补短

一只沿口不齐的木桶，它盛水的多少，不在于木桶上那块最长的木板，而在于木桶上最短的那块木板。要想多盛水——提高木桶的整体效应，不是去增加最长的那块木板的长度，而是要下工夫依次补齐木桶上短木板。这就是木桶效应

木桶效应给管理者的启示是：在企业管理过程中要下工夫狠抓薄弱环节，否则，企业的整体工作就会受到影响。人们常说“取长补短”，即取长的目的是为了补短。只取长不补短，就很难提高工作的整体效应。只有让所有的板子都维持足够高的高度，才能充分体现团队精神，完全发挥团队作用。

在这个充满竞争的年代，越来越多的管理者意识到，只要公司里有一个员工的能力很弱，就足以影响整个公司达成预期的目标。而要想提高每一个员工的竞争力，并将他们的力量有效地凝聚起来，最好的办法就是对员工进行教育和培训。

许多著名企业都很重视对员工的培训。根据权威的IDC公司预计，在美国，到2005年企业花在职工培训的费用总额将达到114亿美元。而被誉为美国“最佳管理者”的GE公司总裁麦克尼尔宣称，GE每年的员工培训费用就达5亿美元，并且将成倍增长。惠普公司内部有一项关于管理规范的教育项目，仅仅是这一个培训项目，研究经费每年就高达数百万美元。他们不仅研究教育内容，而且还研究哪一种教育方式更易于被人们所接受。

员工培训实质上就是通过培训来增大这一个个“水桶”的容量，增强企业的总体实力。而要想提升企业的整体绩效，除了对所有员工进行培训外，更要注重对“短木板”——“非明星员工”的开发。

虽然“明星员工”的光芒人们很容易看见，但占公司人数绝大多数的

"非明星员工"决定着企业的整体水平。聪明的管理者会及时激励那些平时默默无闻的员工，让他们为企业作贡献。

有一个华讯员工，由于与主管的关系不太好，工作时的一些想法不能被肯定，从而忧心忡忡、兴致不高。刚巧，摩托罗拉公司需要从华讯借调一名技术人员去协助他们搞市场服务。于是，华讯的总经理在经过深思熟虑后，决定派这位员工去。这位员工很高兴，觉得有了一个施展自己拳脚的机会。去之前，总经理只对那位员工简单交代了几句："出去工作，既代表公司，也代表个人。怎样做，不用我教。如果觉得顶不住了，打个电话回来。"

一个月后，摩托罗拉公司打来电话："你派出的兵还真棒！""我还有更好的呢！"华讯的总经理在不忘推销公司的同时，着实松了一口气。这位员工回来后，部门主管也对他另眼相看，他自己也增添了自信。后来，这位员工对华讯的发展作出了不小的贡献。

华讯的例子表明，注意对"短木板"的激励，可以使"短木板"慢慢变长，从而提高企业的总体实力。

所以，在加强水桶盛水能力的过程中，不能够把"长木板"和"短木板"简单地对立起来。每一个人都有自己的"长木板"，与其不分青红皂白地赶他出局，不如发挥他的长处，把他放在合适的位置上。



帕累托效应——集中精力做重要的事

帕累托效应，又名80/20法则，由意大利经济学家维弗利度·帕累托提出。其内容是说在任何一组东西之中，最重要的通常只占其中的一小部分。

例如，社会财富的80%为20%的人所拥有；占所有人口不到20%的人，其所犯的罪占所有犯罪案的80%以上；占全公司人数不到20%的业务员，其营业额为营业总额的80%以上；单位内部80%的工作是由20%的人所干的等等。也就是说，重要的东西只占了很小部分，它的比例是80比20。

帕累托效应对企业管理工作的启迪是：企业领导在实际管理过程中，凡事切忌面面俱到事必躬亲，只要抓住关键、抓住重点，就能达到牵一发而动全身的效果，自己也可以从繁忙的事务中解脱出来，去干自己最想干又最需要干的事情。例如，既然企业80%的工作是由20%的人所干的，那么就要将主要精力放在培养这些20%的业务骨干上，再以这20%的少数带动80%的多数。

帕累托效应点破了“关键少数”这个题。管理者要善于发现核心骨干员工，进行有效的人力开发。一个公司的生产效率和未来发展往往取决于少数关键性的人物，这些人可以帮助企业获取大部分的利润。多数人虽然也为企业的发展作出了贡献，他们看起来非常忙碌，但并没有为公司的发展创造什么价值。因此在企业人力资源管理的工作中，必须明确重点：发现关键的少数。要时时检讨自己，是否把较多的时间和努力放在了关键的少数上。

找到关键性的少数人，要建立有效的收益分配机制，防止关键人员流失。要理清20%的骨干力量、20%的重点产品、20%的重点客户、20%的重点信息以及20%的重点项目到底是哪些。然后将精力集中到这20%上，采取有效的跟进措施。

许多企业根据市场的变化推出了一系列激励措施：比如通过加强企业文

化建设，培养企业忠诚度，“留人留心”；或者通过制度建设，形成人力开发机制、建立员工发展通道，帮助员工实施职业生涯规划，“增值留心”。这些都是非常重要和必要的。

也有的企业针对关键核心员工量身定做个性丰富的薪酬方案，加大了关键员工与普通员工的收入待遇方面的差距，使关键员工既能得到正常的薪资报酬，又可以参与分享经营利润，如实行年薪制，在确定基础年薪的前提下，设立经营者收入分配基金或劳动分红基金，等等。在长期性方面，则通过采用长期激励方案，通过利益的延迟满足和长期的利益保障来保留骨干，实现关键员工成本在企业的持续投入，如在实行年薪制的同时，以分红权、股权和股票期权的形式增加企业的凝聚力。

总之，帕累托效应的最佳结果是：让 80%的员工认识或感受到满意、公平，让 20%的员工感受激励，让 80%的员工愿意或希望成为那 20%，以此推动企业的整体发展。



责任分散效应——一定要明确责任

在美国郊外某公寓前，一位年轻女子回家的路上遇刺。当她绝望地喊叫："有人要杀人啦！救命！救命！"听到喊叫声，附近住户亮起了灯，打开了窗户，凶手吓跑了。当一切恢复平静后，凶手又返回作案。当她又叫喊时，附近的住户又打开了电灯，凶手又逃跑了。当她认为已经无事，回到自己家楼上时，凶手又一次出现在她面前，将她杀死在楼梯上。在这个过程中，尽管她大声呼救，她的邻居中至少有38位到窗前观看，但无一人来救她，甚至无一人打电话报警。人们把这种众多的旁观者见死不救的现象称为责任分散效应。

心理学家发现，这种现象不能仅仅说是众人的冷酷无情，或道德日益沦丧的表现。因为在不同的场合，人们的援助行为确实是不同的。当有人遇到紧急情境时，如果只有他一个人能提供帮助，他会清醒地意识到自己的责任。而如果有许多人在场的话，帮助求助者的责任就由大家来分担，责任就分散了，每个人分担的责任很少，从而产生一种"我不去救，别人会去救"的心理，造成"集体冷漠"的局面。

我国有句很古老的俗语"一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃"，这句话就是责任分散效应的表现。

在企业管理中，责任分散效应表现为：当群体规范和内聚力失调时，人们可能觉得团体中的其他人没有尽力工作，为求公平，于是自己也就减少努力。人们也可能认为个人的努力对团体微不足道，或是团体成绩很少一部分能归于个人，个人的努力难以衡量，与团体绩效之间没有明确的关系，故而降低个人努力，或不能全力以赴。

例如：一个办公室里原本只有一个人，每次办公室的卫生都由小张负责。后来，办公室又新来了一位同事，小张就和那位新同事商定轮流打扫卫生。

两个人也配合得相当好，办公室还是被打扫得干干净净的。再后来，又来了一名大学生，他来的第二天早上，当同事都来上班时却发现地上一片狼藉。大家面面相觑。原来，小张和原来的同事都认为卫生应该由最后来的同事负责，而那位大学生却认为卫生已经有人负责了，自己只需要做自己本职的工作就行了。由此可见，当大家都认为别人会承担某种责任的时候，恰恰没人承担责任。

责任分散效应给管理者的启示是：分派任务时，每个人的责任必须明确。大家负责就等于没有人负责。

责任明确，员工无法推卸责任，就会精心尽力地去完成，否则就会受到企业相应制度的制裁。责任是模糊的，是授给整个团队的，责任就被扩大化了。大家都有这样的思想：如果出了问题，责任是大家的，不是我一个人的。如果一个团队中每一位成员都在这种思想的指导下，那么由集体做出的决定往往更为冒险，这是值得我们提高警惕的。

责任明确，还要建立相应的激励制度和绩效标准。让绩效突出的人受到奖励，他就会更好地承担责任，那些想推卸责任的人也就无处藏身。



第二章

物质加精神是最佳的激励方法

过分依赖金钱，会适得其反

一提到激励下属，多数人会认为金钱是首位的，或是名列前茅的，但现实的情景却不能不让我们重新思考这一个问题。

根据人人共知的马斯洛需要层次论，生理需要和安全需要是人的基本需要，不满足这些基本需要，不要说工作的积极性，就是表面上应付工作，下属们也难以做到。从这个角度说金钱是十分重要的。

但是随着时代的发展，金钱的激励作用越来越小，有关专家研究的结果证明，在所有对下属有激励作用的因素中，金钱只能位居第六，或者更加靠后。

如果下属已经在追求高层次的需求，那么再多的奖金也无法使他们充满激情。也许你的公司为下属提供了很好的福利、待遇，甚至你让下属周末免费用公司的车，给下属提供免费点心，但下属的精神状态可能依然萎靡不振，不能展现出一流的业绩。由此你应该明白，优厚的薪酬、有薪假期，甚至加薪，只能用来留住下属，但不见得就有激励作用，或者激励作用甚小。

张小姐是一家软件公司的销售主管，能力强，工作有热情，成绩显著，公司为了鼓励她，一年之中为她两次加薪，并且年底还发给她一笔数目不小的奖金。第二年公司又升任她为某一地区的销售经理，职务、工资再次调动。但是，近期她对工作不但没有热情，甚至还有辞职的念头。为什么薪水一再提升，张小姐反而要辞职呢？原来她的上司事必躬亲，对张小姐的工作处处不放心，经常干预，或者只给她安排一些简单的工作，而张小姐喜欢独立思考问题、解决问题，喜欢富有挑战性的工作。上司的频繁干预和平淡的工作，使她感到厌烦，产生不满。

过分依赖金钱因素去激励下属，会造成恶性循环，因为金钱的激励作用往往是短期的。下属得到了想要的薪水后，可能表现得工作富有激情，可这

种激情维系不了多长时间，薪水一旦稳定下来，停止不前，下属对高薪就会感到麻木不仁，认为那是他理应得到的，如果你想推动下属的绩效再增长，哪怕是一丁点儿，你就要付出更高薪水的代价。

也就是说，一个公司如果想依赖金钱这种方式激励下属，必须有大量的“诱惑物”不断地在下属面前晃动，就像想要一条小狗跳起来，你就必须不断地在它眼前晃动骨头一样。这会产生激励作用吗？会的，但是它只会使下属去努力追求下一次的工资增长。

在反对过分依赖金钱因素来激励下属方面，管理大师杜拉克的见解是精辟的，他认为:“需求越是接近满足，需要产生同样满足感的金钱数量就越多……经理人必须真正降低物质奖励的必要性，而不是把它们当做诱饵。如果物质奖励只在大幅度提高的情况下才产生激励的效果，那么物质奖励就会适得其反。物质奖励的大幅增加虽然可以获得期待的激励效果，但付出的实在太大，以至于超过激励所带来的回报。”

过分依赖金钱，还可能产生另外一个不良后果。苏联经济学家说：“人们的经济收入具有不可逆向性。增加人的收入往往会受到欢迎，而降低收入则会引发极大的反抗。”企业一旦遭遇市场低迷，被迫改变分配方案，降低下属收入，往往会导致其消极对抗行为，有的干脆离职而去，也就是说金钱的激励作用不但有限，而且这样做根本得不到下属的忠诚。



给下属蜜汁，而不是胆汁

两名保龄球教练分别训练各自的队员。他们的队员都是一球打倒了7只瓶。教练甲对自己的队员说："很好！打倒了7只。"他的队员听了教练的赞扬很受鼓舞，心里想，下次一定再加把劲，把剩下的3只也打倒。教练乙则对他的队员说："怎么搞的！还有3只没打倒。"队员听了教练的指责，心里很不服气，暗想，你怎么就看不见我已经打倒的那7只？结果，教练甲训练的队员成绩不断上升，教练乙训练的队员打得一次不如一次。

这个故事告诉我们，赞赏和批评其收效的差异有多么大。其实，希望得到他人的肯定、赞赏，是每一个人的正常心理需要。一个成功的管理者，会努力去满足下属的这种心理需求，赏识和赞扬下属，鼓励员工发挥创造精神。相反，专爱挑下属的毛病、靠发威震慑下属的管理者，也许真的能够击败他的部下，但是，一头暴怒的狮子领着一群绵羊，又能创造出什么事业呢？

美国钢铁大王安德鲁·卡内基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说："我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。……我赞成鼓励别人工作。因此我急于称赞，而讨厌挑错。如果我喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。"这就是史考伯的做法。

但一般人怎么做呢？正好相反。如果他不喜欢什么事，他就一心挑错；如果他喜欢的话，他就什么也不说。他的员工会说："一次我做错了，马上就能听到指责的声音，第二次我做对了，绝对听不到夸奖。"史考伯说："我在世界各地见到许多大人物，还没有发现任何人——不论他多么伟大，地位多么崇高——不是在被赞许的情况下，比在被批评的情况下工作成绩更佳、

更卖力气的。”史考伯的信条同安德鲁·卡内基如出一辙。卡内基甚至在他的墓碑上也不忘称赞他的下属，他为自己撰写的碑文是：“这里躺着的是一个知道怎样跟那些比他更聪明的下属相处的人。”

心理学家研究证明，积极鼓励和消极鼓励（主要指制裁）之间具有不对称性。受过处罚的人不会简单地减少做坏事的心思，充其量，不过是学会了如何逃避处罚而已。我们常常听到这样的议论：“干工作越多错误越多。”潜台词就是：为了避免错误，最好的办法是“避免”工作。这就是批评、处罚等消极鼓励的后果。而积极鼓励则是一项开发宝藏的工作。受到积极鼓励的行为会被员工不断的强化，这会导致一种自然的演变过程，员工身上的一个闪光点会放大成为耀眼的光辉，同时还会“挤掉”不良行为。

所以，身为管理者，要学会真诚地赞赏下属，学会从下属身上发现闪光点，这样你就会看到神奇的赞赏效力。



让下属看到自己的成果

如果你想采取恰当的精神鼓励来激励下属的话，那么，你必须让下属看到自己的成果。

有位心理学家曾经做了这么一个实验，要证实工作成果对人的激励作用。他雇了一名伐木工人，要他用斧头的背来砍一根圆木，心理学家告诉伐木工人，干活的时间照旧，但报酬加倍。他唯一的任务是用斧头背砍圆木。干了半天之后，伐木工人不干了。“我要看到木片飞出来。”伐木工人说。其实，谁不希望看到“飞出的木片”呢？“飞出的木片”即下属工作的成果，让下属看到工作成果，是最有效的激励手段之一。

工作成果是每位下属证实自我价值的直接体现，亦可理解为每项工作的外在有效价值，这是劳动的最直接的成果。故而，看到“飞出的木片”成为每位下属努力的最真实自然的动机，任何看不到“木片”的工作，只能是机械的重复，它意味着对工作成果和工作价值的埋没和湮灭。而机械的重复与成果的埋没具有100%、甚至200%的负面作用和巨大杀伤力，它可将下属的工作积极性和原动力降至零，抑或最终使其因“无所为而不为”。

这就要求管理者要让下属看到自己的成果。这样他们才能在实实在在的工作成果和自我价值的体现中，体验到深层的自我满足，获得由衷的自豪感。

譬如，汽车工人喜欢看着装配好的汽车开出去；大厨师想凭他的手艺使宴会成功；给航天飞机铆铆钉的工人看着航天飞机发射上天就会满足。这些皆出自同一精神的需要。这种精神上的满足对一个人的行为刺激所带来的良好效果，常出乎每个管理者所料。

得克萨斯州的一家电子器件厂的流水线女工们对自己的工作非常满意。因为一件产品组装完成之后，所有参与这件产品制作的工人的名字和她们所

负责的环节都会被写在一张纸上，装进包装盒内。“那是我们工作的成果。”每个人都会非常自豪地这么说。所有人都需要“飞出来的木片”的激励，不管他的一些浅层次的需要是不是已经得到了满足。

由此可见，管理者如果要激励下属，就可以用“工作成果”来满足他们，使他们精神上有所收获，让他们看到自己的成果，使他们懂得自己工作的重要性。这对下属不仅仅是一种精神上的鼓舞，还是每个人获得他人认可的最有效的手段。



让工作成为一种乐趣

快乐有着无穷的影响力。当一个人在工作中感受到快乐时，他会精力充沛，充满激情，进而主动把工作做好、做精。快乐的激励因素，还会缓解员工的紧张情绪，减轻工作压力，树立信心。

为了使员工在工作中充满激情和快乐，美国西南航空公司的经理们极力鼓励员工用幽默的方法开展工作。如果你乘坐过西南航空公司的客机，很可能会看到一个独特的飞行服务员模仿如何应付紧急情况。在传统上这是非常忌讳的。如:“当音乐响起时，你可以有50个理由离开你的爱人，但你只有六个理由离开我们的飞机，那些想抽烟的朋友将会被请到我们的机翼上去，那儿我们将为您演一场电影《随风而逝》”“虽然我们从不希望机舱内的压力发生变化，如果一旦发生……别尖叫，来一杯啤酒，不要学克林顿喝下去。”……

打破传统的兴奋和新鲜感，让每个飞行服务员的身心焕然一新，他们团结合作，共同创造快乐，快乐消除了工作的单调乏味感。员工的快乐也着实让管理者领教了它的非凡本领。他们在快乐中迎来了不断被打破的利润纪录。也因此，美国《财富》杂志将西南航空公司授予“美国值得工作的第一家公司”。

快乐具有最大的感染力，它最能激起人们思想上的共识和情感上的共鸣。在企业内部，一句风趣而富有哲理的话，常常是淡化矛盾双方敌对情绪的良药，让双方在开心一笑中“泯恩仇”。

因此，一个管理者常常也是化解内部矛盾与冲突的高手。由于快乐自身所禀赋的强大感染力，言词幽默的管理者无论走到哪儿，哪儿的气氛就会快乐一片。而快乐可以拉近员工与员工、员工与管理者之间的距离。因此，在快乐中，管理者常感觉到更容易将责任托付给员工；而员工的工作精神，也常被激发到最高境界：自动自发、主动进取、锐意创新。

在美国俄亥俄州的奈尔斯有一家钢铁公司，生产多种铁制品。多年以来，该公司员工的工作士气非常低，生产效率迟迟上不去。公司总经理心急如焚，每天都板着面孔将员工教训一番。可员工丝毫不理会这一套，依然如故。公司财政很快陷入了赤字危机。

危难之际，大吉姆·丹尼尔走马上任，继任总经理。时间不长，情况就出现转机。丹尼尔没有采取什么特殊的管理方法，他只是在工厂里到处贴上这样的标语：“如果你看到一个人没有笑意，请把你的笑容分些给他”“任何事情只有做起来兴致勃勃，才能取得成功”。在这些标语的下面都签着一个名字:“大吉姆”。

尼尔还为公司制定了一个特殊的厂徽：一张笑脸。在公司的办公用品上，在工厂的大门上，在厂内的牌板上，甚至在工人的安全帽上都绘有这张笑脸。

尼尔自己也总是满面春风，他向人们征询意见，以愉快的声音喊着工人的名字。全厂 2000 多名员工的名字丹尼尔都能叫出来。每次与员工交流，丹尼尔总不忘适时插上一句笑话，活跃氛围。因此，再严肃的话题，到了他那儿也变得十分有趣。再棘手的矛盾，他也能迎刃而解。随着时间的推移，丹尼尔的快乐不再孤独，全厂 2000 多名员工都深受感染。他们一改冷心、冷面的旧形象，以饱满的热情快乐地工作着。结果，公司没有增加 1 分钱的管理投资，生产效率却惊人地提高了近 80%。

但是，如果作为管理者，你对快乐激励的理解仅停在提高效益的层面上，未免太狭隘了。工作不应是人们为生存而付出的代价，相反，它应是人们生活中快乐的一部分。大作家马克·吐温说过:“成功的秘诀就是把你所从事的职业变成你的休假。”换句话说就是:“让工作被快乐淹没，那么你一生中的每一天都不必工作。”这才是快乐激励的最高境界。

所以，当你的下属取得成绩时，你最好真诚地向他们表示祝贺；当他们失败时要泰然处之，最好再讲点幽默的话。如“让它悬在空中吧，时间会把它抛弃的”等等。总之，成功的激励离不开让员工愉快的工作。工作中保持快乐，才会保持下属长久的工作热情。

管理者要学会授权

有位管理专家说："管理者最可靠的自杀途径就是固执地不去学习如何授权、何时授权及授权给什么人。"

希腊诗人荷美罗斯，在公元前700年左右就说过："自己独揽所有事情是不可能的。有些人去跟某些神战斗、有些人去跳舞、有些人去弹竖琴和唱歌、有些人则在宇宙神嘹亮的声音下，播撒善良的种子。"

很多管理者唯权是主，唯我至尊，大搞独裁。惧怕、嫉妒才华卓越的下属，对智慧比自己高、能力比自己强的下属不敢充分信任、委以重任，这是最愚蠢不过的了。还有一些管理者，虽然勉强委任了能力强于自己的人，但当获悉被委任的下属能将事情做得很漂亮，甚至超过自己时，喜悦之余，却是别有一番滋味在心头。

被誉为美国汽车大王的亨利（福特孙子福特三世），在其事业发展的顶峰，变得刚愎自用，嫉贤妒能，绝不允许下属"威高震主"，不敢更不愿委重任于他人，甚至不顾一切将立下汗马功劳的员工解职，让部属心寒至极，公司员工因此丧失了前进的信心，导致事业大滑坡——福特汽车公司丧失了昔日的威风，福特三世也于63岁时被迫忍痛割爱，辞去了福特汽车公司董事会主席之职，彻底宣告了"万年福特王朝"的结束。反之，卡内基本人对钢铁制造、钢铁生产的工艺流程所知不多，但他对手下的3000多个精兵强将大胆起用，委以重任，激发了他们的工作热情，最后，"众星捧月"，卡内基荣登美国钢铁大王的宝座。

所以，有人说：一个管理者，如果不知如何授权，下场是活活累死；如果不知道何时授权，你会被活活气死；如果再不知道授权给什么人，肯定会被活活急死。因此，管理者若想更大更强地唤起员工工作的热情，不被工作累死、气死、急死，那么就要赶快学会授权。

管理者要善于设立目标

贸易巨子宾尼曾说：一个心中有目标的普通职员，会成为创造历史的人；一个心中没有目标的人，只能是一个平凡的职员。没有目标，再有雄心的人也会泄气，甚至会临阵脱逃。

记得以前听过一个故事，说一个人坐在驴子背上，用一根长杆绑着一根胡萝卜，然后把胡萝卜悬到驴子的面前，驴子以为只要向前走一步就可以吃到胡萝卜，为了这根胡萝卜，驴子就一直向前走。

胡萝卜对于赶路的驴来说，就是前进的目标，这个目标给了它无穷的动力。一个好的管理者必须善于给自己的企业和员工设立目标。

例如，1954年日本经济萧条时期，许多企业都处于山穷水尽的窘境，而本田公司却在“紧急对策”中宣布了一个惊人的目标：“本公司要训练出世界第一流的选手，骑上本田牌摩托车，参加国际长途锦标赛。”国际长途锦标赛又称“技术的奥林匹克运动会”，本田在当时经济不景气的情况下提出这个目标使人们万分惊奇。有人说本田虚张声势，有人说本田乱说话，但是本田却全神贯注，为这个目标奔波不止。开始人们还冷眼旁观，久而久之受到感动，于是整个公司全力以赴。1960年，本田摩托车终于在国际长途锦标赛中夺得了团体冠军，本田的产品从此也就打入了国际市场。

管理者有目标是好事，还要确保设立的目标合理，要与现实结合，要有实现的可能。

如果员工认为通过努力自己有能力达到目标，即主观上认为达到目标的期望概率很高，就会有信心、有决心，因而激发出强大的行动力。如果人们认为目标高不可攀，强大的行动力就不复存在。因为人们有个普遍心理：如果工作到了一定的时间和程度，而没有看到一定的绩效和成果，就会产生焦躁不

安的厌倦情绪，对手中的工作失去兴趣，这样也就谈不上调动工作积极性了。

所以管理者可以把遥远的大目标分成一个一个的小目标。相对于大目标来说，小目标是成绩的最好显示器，它更容易让员工在较短时间内看到成果。这对每个员工来说，都是最好的激励。就像著名行为学家弗雷德里克·赫茨伯格所说的那样：人们受到一些小成就的影响，就会想着达到更大的成就。

当然目标也要有一定的挑战性，一个可以轻松完成的目标，是不能引发员工兴趣的。

美国前国务卿基辛格有一次要求助理提出关于越南北方动态的书面报告。助理交来后，基辛格看也不看，随手在报告的第一页空白处批示："这就是你能做出的最好报告吗?"助理拿回来后，战战兢兢地修改、补充。报告第二次交上来后，基辛格仍然批示同一句话，驳回。助理再接再厉地又忙碌了半天。在基辛格第三次又要批示同一句话时，助理坚定地回答："是的！这是我能提出的最好报告。"基辛格平静地说："很好，我可以开始读你的报告了。"

所以，每个管理者要善于设立目标，善于用"胡萝卜"诱引人。



倾听——无声的激励

俗语说，“将心比心”。管理者对员工的真心一定会换来员工对他的真心。因此，注重倾听员工心声的管理者自然会拉近与员工的心理距离，从情感上赢得员工。

如何做到这一点呢？

这需要管理者像自己的手下听取自己的命令那样倾听员工的心声。事实证明，这是一种极为重要、有效的激励方法。它能促使员工积极对公司作出贡献，使公司获得更高的工作效率。反之，如果管理者不能够聆听员工的心声，员工也许会因不被重视而失去工作兴趣，而将自己的精力转移到其他事宜上去。比如，工作中令管理者恼火的自我消遣。

管理者在聆听员工讲话之前，应该先把原先存在于自己脑中的偏见和假设统统摒弃掉，这是非常重要的一点，并问问自己，“假如我是员工，对于我最重要的是什么？”其实，管理者越是经常地与员工交谈，仔细地听取他或她的想法，就能越快地回答这个问题。在倾听员工的谈话中，发现他的关注点，注意他的苦恼、玩笑和要求，这有利于建立起彼此的感情，从而使员工有更加精力充沛的工作表现。

可见，对于员工的激励，倾听无价！

管理者在倾听员工的意见时，要善于听，善于点头，善于记笔记，善于保持中立，直到他们把话讲完。无论这些话让管理者多么恼火或不舒服，也不要理会它多么有悖管理者自己的思想。管理者必须鼓励自己注意倾听并探讨感受，而不是将它赶走。所以，在倾听过程中，管理者最好不要中途打断员工的话，不要急于发表自己的想法，如在员工讲到一半时就对他说：“你知道，这可不行。”相反，管理者要用一种友好的态度集中精力聆听员工讲述

的整个过程，否则，员工会觉得自己被怠慢，被轻视，并会觉得自己无足轻重。如果员工产生这些想法，那么，就构成了继续倾听的障碍。管理者的倾听激励就起不到丝毫效果。

在员工的话语中，常会带着其他的含义，管理者必须善于听出员工的“弦外之音”，这样才能把握住问题的实质，更好地解决问题、激励员工。例如，如果管理者问一名员工对新工作是否感到满意，他看着地面，搓着脚并用无力的语调回答：“哦，是的，我早就盼望着这份工作。”管理者会相信哪一点，是他的语言，还是语调和身体语言？大多数人会把他的反应理解为他对自己的新工作并不感到满意，但又不愿说出来。另如，假如管理者怀疑一位员工正处于困境之中，此时若问她最近过得如何，她回答说：“哦，不错，还算可以。”她说话的语调和身体语言能表明是否值得继续深究下去。

倾听时，要时刻注意你的态度。那些有意无意的、看起来心不在焉的、不诚挚的、虚伪的、甚至令人作呕的倾听态度有很大的负激励反应。这让员工觉得自己渺小，甚至会使他因得不到应有的尊重和理解而感到愤怒不平或心烦意乱。

请你仔细想想，是不是最近一次在倾听某员工诉说时，有令人恼火的表现呢，不停地点头，嘴里嗯啊不断，哈欠不止，这一切是多么让员工心寒的表现。管理者是否还抱有在这次倾诉之后员工会更努力地为自己效力的希望呢？

所以在倾听时，表现出专注、认真、感兴趣的态度非常重要。

第三章

轻松管理下属的心理技巧

做生意要懂心理学

ZUO SHENG YI YAO DONG XIN LI XUE

因人施教，批评要讲究方法

在日常管理中，管理者一定要学会因人施教。因人而异，针对不同人用不同的管理方法，绝不能千篇一律。

尤其是批评，要根据当事人和具体事件选择相应的态度。

比如，性格内向的人对别人的评价非常敏感，可以采用以鼓励为主的委婉的批评方式；对于生性固执或自我感觉良好的员工，可以直白地告诉他自己犯了什么错误，以期使他有所警醒；对于经历浅薄、自我意识较差、易受感化的青年，应采取参照式批评；对于脾气暴躁、否定性心理表现明显的人，应采取商讨式批评。另外，对于严重的错误，要采取正式的、公开的批评方式；对于轻微的错误，则可以私下里点到为止。

当然，还有一点也非常重要，就是要选择场合。

管理者在批评下属时，尽量不要让第三者在场。对下属的一般性过失，管理者最好不要当众批评，特别是不要当着其他下属面来批评。批评下属时有别人在场，会增加犯错者的心理负担，会影响他接受批评的态度。正确的办法是和他个别交谈，这时他就能体会到管理者对他的关怀和体贴，有利于他认识到自己的问题。有些问题必须当众批评或通报时，应在事先或事后做好对方的思想工作，帮助他打消顾虑或抵制情绪。

如果管理者不会因人而异、因事而异地批评下属，很容易使下属产生不公正的想法。批评下属，要做到既不失员工尊严，又令他甘心情愿地改正错误，这才是最为有效的方式。

用好“刺头儿”下属

在每个企业中，总存在一部分难以管理的员工，俗称“刺头儿”。如何解决与“刺头儿”之间的矛盾，处理与下属中“刺头儿”的关系，对于管理者是个挑战。

“刺头儿”员工往往是有思想、有才华的。同时，“刺头儿”员工还大多善于表达，只要他们认为自己手中掌握了真理，就会大声地说出来。

他们一方面有很强的业务能力，往往能提出一些奇妙的点子，在能力上与其他同事或者跟他的上级领导相比，往往具有某种明显的优势。对公司交给的工作游刃有余并能创造佳绩，或者手头握有公司的某种稀缺资源。正是基于以上的原因，造成这种“刺头儿”在心理上的一种天然优势。

另一方面这些人恃才傲物、自尊心强、野心勃勃，不服从管理，团队协作精神不强，根本不把领导当回事。

如某物流公司资深业务员李某，手头握有大量的客户资源，总认为自己能力强，没有得到公司的认可，同时也觉得顶头上司王某年纪轻，不懂行。所以，在布置任务和开部门会议时，李某时常顶撞王某，借口多多，不服从管理。

怎样搞定李某这个“刺头儿”下属，成为了王某的难题。

我们经常遇到一些垂头丧气、几乎发狂的管理者——他们一方面得意于自己的团队中拥有业务拔尖、敢于创新的专业能手；但另一面这些最优秀的专业人才都是“刺头儿”，桀骜不驯，很难领导。

由于他们的一些想法太离谱，工作不安分守己，甚至公然煽风点火，使下属与管理者作对，所以，管理者往往对他们是恨之切切，但又可惜他们这块材料。

那么，该怎样对待“刺头儿”下属呢？

首先是包容和尊重

“刺头儿”存在，对企业的负面影响比正面影响要小，而且现代企业追求的是“异质性团队”，企业要创新，公司要发展，都离不开创新意识，而“刺头儿”的出现恰恰避免了太强的同质性。“刺头儿”的新奇想法有时看起来太离谱，但这种创新的精神应当值得你大力提倡。企业的活力，需要每个成员的创造性活动，“刺头儿”在这里可算是“无冕的急先锋了”。他们为企业营造了活跃的思维空气与自由谈论的绝妙气氛，为企业创新提供了良好的氛围。你千万别与“刺头儿”对立起来，聪明的管理者会因势利导让他们在企业中上蹿下跳，充当活跃气氛的角色。

因为“刺头儿”不拘泥于形式，很多管理者在潜意识中认为，“刺头儿”不会受企业纪律的约束，也就是说，他们的不拘泥于形式的个性，意味着企业中的纪律、本本、框框、杠杠对他们毫无作用，企业会不会因为他们而乱成一团糟？

其实，这种担心完全是你的多虑，想想看，你公司中的那些条框恐怕连你自己都很少过目吧。或许你至今都不记得总则的第一个字，随着企业的发展，你也许会注意到那些条框最终流于形式了，它在某种程度上反而还限制了员工创造性的发挥。“刺头儿”的出现，正为企业破除旧有观念、建立新秩序提供了人选，你只要合理利用他们的长处，企业的人际关系必然会呈现出一个自由、开放、和谐、团结的良好气象。

其次是明辨和倾听

“刺头儿”在表述自己的观点时，往往比较激烈，所以你要明辨其真实的意图——到底是真的为了企业着想，还是瞎捣乱。如果他们的出发点是好的，那么即使他们的想法是错的，你也应该宽容；如果他们的意图有问题，你则要对他们循循善诱，但决不能阻止他们的表达，因为这样会让很多人失去表达的勇气。

总之，面对“刺头儿”员工，你不妨与他们和平相处，有效利用他们个性的优点，为企业人际关系的和谐以及达成自由创新氛围的形成发挥作用。

有的放矢，与特殊下属相处有道

张凯是公司的部门经理，最近他遇到了一件非常头疼的事儿：下属王臣总是故意和自己作对。王臣在公司工作了多年，也是比较有竞争力的部门经理人选。而更麻烦的是，王臣是自己上司陈副总的“亲信”，而且陈副总的爱人又和王臣的爱人是老同学……

张凯是击败王臣升上部门经理位置的，王臣对张凯这位经理是面服心不服，工作上马马虎虎，开始，还没出什么大问题。而后来，则演变成了工作上时常出问题，甚至是明摆着就和张凯对着干。

而且，王臣经常去找陈副总诉苦叫屈，使得张凯更难于管理。面对这样的下属该怎么办呢?

很多管理者会遇到张凯这样的难题，下属中间有一两名特殊人物。他们与一般人的不同之处就在于他们的背后还有一个或一串让你头痛的称谓：××经理的爱子（或爱女)，××上层人物的好友（或同学)。总之，他们与一些可能支配到你的权力人物有着千丝万缕的联系，他们虽是员工却有着甚至想要压过你这位主管的派头，所以主管的权力要在他们身上使用恐怕不会一帆风顺。

所以用什么样的态度对待他们，用什么样的方法引导他们、管理他们是这些主管工作的一部分。

张凯的做法是一切以业绩为准。首先，张凯重新把部门编组，业绩考核以组为单位，于是王臣也被编到了一个组里。开始和王臣在一个组的员工还很高兴，甚至没有分到王臣一组的员工还很失望：“能和副总的朋友分到一组，多沾光啊!”王臣这下可高兴了，有机会拉拢组员一起与张凯作对了！王臣甚至私下里请组员出去吃饭、唱歌，一副要另立山头的架势。然而，月底

考核时，组员都傻眼了：其他几个组业绩平稳有升，而王臣这组业绩却整体滑坡，收入锐减。王臣期许给大家的美好未来，变成了一张不知何时才能兑现的空头支票。有的组员甚至觉得被拖下水了，伤心、气愤，甚至“我要申请换组”。

随后，张凯很认真地将自己的设想和实施的分组业绩考核后的情况向陈副总汇报了，并且拿出了改革后的业绩统计，结果是除了王臣一组，其他小组业绩提升都比较明显，而且团队的凝聚力更强，大家的关系更加融洽，使得准备替王臣说话的陈副总也哑口无言了。

但是，张凯并没有打算放弃王臣。张凯决定先要和王臣进行一次推心置腹的谈心。虽然王臣比约定的时间晚到了半小时，但张凯并没有在意，他们像是两个故人一样叙旧聊天。最后，张凯提出了希望王臣能成为部门的项目带头人和顾问的愿望。

后来，王臣真的改变了，成为了张凯的得力助手。

所以，对于有关系的下属，只要该管就得管。你越不管，他也就越难管。

对于有关系的下属，你还可以采用以下办法：

一、敲山震虎，借别人的错误，顺便警告他，无论是谁犯了错误不遵守制度，做不好本职工作，无论你的后台是谁，都会严惩不贷！

二、多沟通，推心置腹，了解他越多，管理方法越多，不宜直接挑战。

三、作为管理人员，什么人都为我所用那才是最高境界。

四、宽容、理解、帮助下属才会增加凝聚力，一个有凝聚力的团队才是战无不胜的团队。

如何对待有抵触情绪的下属

每个管理者都会碰到有抵触情绪的下属。

按照明暗来分，有硬抵触和软抵触。硬抵触就是正面抵触、直接抵触，直接告诉你他/她不接受；软抵触就是不发生正面和直接的抵触，而是不作声、答应但不付诸行动，类似于消极抵触。

产生抵触情绪的原因很多。比如：管理者和下属之间不够信任，薪酬制度不合理，管理者的管理方法过于强硬等。

有人说，下属抵触，管理者要自省。这话没错，管理者需要反思自己。

多数下属的抵触情绪是由于管理者不合理的批评造成的，有时下属犯了错误，管理者一时激动就不分青红皂白批评下属，而忽略了对客观事件本身进行全方位的调查。

虽然管理者可能自认为已经清楚地了解了事件的真相，但在批评时还是要认真地倾听下属对事件的解释。这样做有助于管理者了解下属是否已经清楚了自己的错误，也有利于管理者进行进一步的批评。有意思的是，下属往往会告诉管理者一些他们可能并不清楚的真相。如果管理者没有办法证实这些问题，则应立即结束批评，再做进一步的调查了解。

有可能下属所犯的错误令管理者非常生气，但管理者千万不要在批评时大发脾气。这样做的后果是管理者会在下属面前失去自己的威信，并且给下属造成对他有成见的感觉。

虽说事情都是人做的，但在批评下属时，还是要尽量对事不对人。这样做也是为了防止让下属认为你对他有成见。对事不对人不仅容易让下属客观地评价自己的问题，使其心服口服；它的重要意义还在于这样可以在部门内部形成一个公平竞争的环境，使下属不会产生为了自己的利益去溜须拍马的

想法。

威胁下属容易让其产生“仗势欺人”的感觉，同时难免会造成管理者与下属的对立。这种对立会极大地损伤部门内部的团结与合作。如果下属感觉到自己的尊严和人格受到了侮辱，很难想象他能再全心全意地为公司工作。

在下属认识到自己的错误后，管理者应该尽快结束批评。过多的批评会让下属感到厌烦。另外，管理者不应该经常将下属的某个错误挂在嘴边上，喋喋不休地反复唠叨。

如果下属受到批评时有抵触情绪，在批评后的几天之内，管理者应该找下属再谈谈心，消除下属可能产生的误解；如果受到批评后下属还没有改正错误，要认真分析他继续犯错的原因，而不应盲目地再次批评。

另外，下属对管理者产生不服气的心理也是其产生抵触情绪的因素之一。曾在心理学书上看到一句这样的话，当一个人的地位、才识、钱财不如另一个人的时候，往往会造成心理失衡，产生嫉妒心理，进而会对其进行言行挑衅，尤其对于一个好强心比较盛的人来说更是如此。当管理者在下达任务或命令的时候，如果发现有这样的下属，一定不能以权压人，而要讲究策略，从心理上取胜，从而使每个下属心服口服。首先，必须言出必行。管理者必须以公司和团队的利益为重，处理问题公正、果断，才能在工作中发挥决策作用。其次，不要把员工当成是小孩子，也不要以为大家什么都不知道，管理者只有严格要求自己以身作则，做个好领导，才能真正让下属心服口服。

沟通是解决员工抵触情绪的最好办法，千万不要因为说自己工作忙没时间而不与下属交流，这样你就会离你的下属越来越远，也会让下属与你生疏。渐渐地，下属甚至会产生你与他们分级了瞧不起他们的心理，从而对你会有抵触。

其实你有很多的时间，例如吃饭、聚会，或是工作会议上都可以适当与你的下属沟通，了解他们在生活与工作上存在的问题，然后再给予他们帮助。这将会增加团队的凝聚力。

管理爱扯皮下属的技巧

扯皮就是无原则的争论纠缠，不负责任的推诿。在企业中，管理者难免要碰上扯皮的下属。他们为了一丁点儿事也会斤斤计较，或者在一起互相推诿，影响正常工作的进行。

这类人看起来也挺忙，而且可能还会忙得焦头烂额。如果这种忙全由他自己处理倒也勉强可以接受，但可恶的是，他们可能就为了一件小事而在单位内上下乱窜，弄得鸡犬不宁、人心不定。而善扯皮的下属也可能把一些扯皮事儿扯到你面前，可你一看，全是些本该他们解决，他们也有能力、有权力解决的事情。你说乱不乱!

对付这类下属还得视情况而定，在这群人中，其扯皮程度终究是不同的，你所采取的策略也应该有所区别。

对犯错程度较轻的下属，应坚持以批评教育为主。通过面对面的谈话，来解决他的问题。

必须让下属了解你处理问题的原则是对事不对人。这是管理者在实际工作中最难掌握的。有许多下属不能分清对事和对人之间的区别，他们认为批评他们的工作就是对他们的侮辱。你要尽量使他们理解你这是为了他们好。你还要让他们知道使工作符合标准，并达到满意的水平是你和他们共同的愿望所在。

对于这类扯皮的下属，你应说服那些专爱做些鸡毛蒜皮的事情的员工要有一个大局观念，千万别总是往死胡同里钻，也别钻牛犄角。而对于那些爱扯皮的人，你应该给他以被信任感，同时适当放权给他，让他敢做，别为了避免承担责任而互相推诿。如果他一旦出现错误，也别兴师动众去讨伐，应该给他机会，让其自我改正，这才是良策。

同时，你也不妨在这些人身上挖掘一下他们的优点。扯皮当然是他们的缺点，可也不能由此一点就说他们一无是处了。其实，一个员工的潜能发掘出多少，与管理者是有很大关系的。

比如，对于一些爱扯皮的下属来说，他可能做起工作来极为仔细、细致。这样，你可以把他调动到诸如统计等类的部门中去，让他充分发挥自己的优点。他的优势得到了最大程度地运用，他本人会更积极地工作，你也可以少操点心，并有助于把这一部门的工作搞得更出色，其他下属也会更佩服你知人善任。此可谓一举数得，何乐而不为?

当然，这些人调动之后同样需要继续帮助他们克服自己的缺点，最大程度地发挥自身能量。

对于程度严重的爱扯皮者，由于这类人的毛病多是痼疾，由来已久，极难改掉，甚至连改善的希望都是很小的。所以，靠批评教育是起不到丝毫作用的，对待他们，最有力的一个武器就是“纪律”。

对付那些因为扯皮而造成不应有损失的，绝对不能手软，该降职的降职，该扣奖金的扣奖金。同时，这种作法也有利于教育其他下属，让他们给大家起个警示作用。而且，由此也会树立你奖惩分明的形象，有助于你赢得大多数下属的信任。

当然，在以后的工作中，他们如果做出了成绩，也要照奖不误，不能因有些“前科”就把后来的成绩否定了。只有这样，才能显出你这个管理者的风度。

用沟通化解下属的抱怨

位于威斯康星州格贝市的儿童保育中心总经理帕特·布普纳，每隔一个月就要请手下的五六个“牢骚”大王出去吃一次比萨饼，用餐前先用一个小时让“牢骚大王”随意抱怨一番。而在他们抱怨的过程中，帕特·布普纳总是认真、耐心地听取，从没有露出过丝毫的不满，并且把员工中有价值的抱怨记录下来，以备日后加以解决。这种处理方式不仅使得帕特和下属的关系拉近了，又能够在相互之间建立起很强的信任感，而下属们也能够把繁重复杂的工作不断改进和做好。

抱怨，即心中不满，数说别人不对，心理学上把抱怨称为一种宣泄。抱怨在公司中几乎是一种常态，你只要是管理者就难免被下属抱怨，比如下属过生日，公司订了蛋糕，大家一起庆祝，有的下属会说蛋糕味道不对口，光吃蛋糕没气氛。如果搞生日聚会，依然会有下属抱怨得牺牲休息时间，抱怨回去晚打车还不给报销……

解决抱怨的方法只能是沟通。沟通的结果有三种：一是使别人认同你的看法；二是你认同了别人的看法；三是找到了双方都认可的更好的办法。如果没有沟通，管理者与下属之间就会形成一道屏障。有了屏障大家就会有一口气堵在胸中，身心不悦，疙里疙瘩，抱怨自然就会产生。管理者如果能把自己的沟通能力发挥得淋漓尽致，这道屏障就会不复存在，管理者与下属之间就会透明起来，为了组织的目标而齐心协力。有时候，不怕产生矛盾，也不怕产生抱怨，怕就怕没有必要的沟通，从而把抱怨和问题越积越深。管理者要想避免坐在“火山口”上，消除手下人的抱怨，沟通就是最有效的办法。

据资料显示，下属80%的抱怨不是因为根本问题，而是下属对一些零星小事的情绪宣泄，20%是涉及需要改进的具体问题，应该引起管理者重视并

积极改善现状。

从某种意义上说，管理者的一大职责就是听抱怨。一个出色的管理者应乐于听取下属的抱怨，如果你一时没有空听他们诉说，也应约一个时间让他们向你倾诉。不要立即反驳下属的怨言，应该让他们一吐为快。有时候，他们倾诉怨言似乎希望你采取什么行动，而实际上只要你给他们一对善于倾听的耳朵，他们就心满意足了。如果抱怨的对象涉及另外的下属或其他部门的员工，你必须也听取一下另一方的意见，以求问题能得到公正的解决。

作为一名管理者，在与下属交往的过程中，要通过日常工作、学习和生活，观察下属的反应，注意下属的意见，重视下属的建议。下属有了抱怨，说明他对某些事情不满意。管理者面对抱怨不能漠然置之，而要引起高度重视，把它当成工作中的一件重要事情，列入个人的工作日程，或派专人处理，或亲自进行处理。

一旦听到下属的抱怨，管理者应放下架子，立即深入到下属之中，谦虚真诚、满腔热情地与下属打成一片，认真地听取下属的意见，深入地进行调查研究，搞清是哪些下属在抱怨、抱怨什么，主动把握有关方面的情况。

管理者要成功化解抱怨，需要把握以下重点：

有了解抱怨的渠道。有些公司的下属会主动发 E-mail 发泄自己的不满，管理者也要有适当的渠道来了解下属的抱怨。

重视并给予积极反馈。重视抱怨内容并区别对待，对事不对人，给予正面、积极的反馈与沟通。

抓住抱怨根源及核心。下属的抱怨和牢骚往往是顾左右而言他，管理者尤其要透过现象看本质。

控制尺度和方向。一个公司抱怨太多了，容易形成抱怨文化，适度的抱怨对管理是有促进作用的，管理者要能控制抱怨的度，并能引导抱怨朝利好的方向发展，把破坏性抱怨转化为建设性意见。

积极建立沟通渠道。通过健康的沟通渠道让下属适度发发牢骚，通过一些非正式渠道倾听下属内心的声音。

听懂下属的弦外之音。下属并不总是怎么想就怎么说。你不仅要观察他

说话的声调的变化，还要观察他音量的变化。常常你会发现，他的意思正好与他说的话相反，你要注意他的面部表情，他的仪态，他的姿势，以及他双手的动作，乃至全身的动作。

做出正面、清晰的回复。对于下属的抱怨应当做出正面、清晰的回复，切不可拐弯抹角，含含糊糊。



决不纵容姑息拉帮结派的下属

对于管理者来说，下属拉帮结派是最头疼的事情，因为关系到人数多，处理不好，就会影响企业的正常运转。

北京某大酒店为了提高管理水平，高薪聘请了一位资深管理专家作大酒店总经理，并应这位总经理的要求任命了他推荐的 3 名副手。酒店的本意是给这位总经理一个宽松的环境，这位总经理做得也确实不错，酒店的业绩有了提升。可是酒店股东不久发现，这位总经理和下属的 3 个经理上下通气，4 个人形成了一个小集团，牢牢把持了大权，对于股东和董事会的决议时常阳奉阴违，酒店职员们对此议论纷纷。酒店股东为了安抚人心，果断把这 4 名经理都解雇了，这才让员工们的议论平息了下来。

鲁迅曾经指出：中国人没有“个人的自大”，只有“合群的自大”，这“合群的自大”指的就是拉帮结派，党同伐异。

拉帮结派的名目很多，比如：同乡、同学、同部门等等，但有一点是共同的，就是利益。如果你管理的下属一旦联群结党，排斥自己，试图通过小圈子来发展个人私利，这就会出现损人利己的行为，就会有损于公司的发展，不利于客观公允地选拔人才，更不利于对其他下属的管理。

管理者一旦纵容小圈子的发展，任其势力膨胀而不加干预的话，那它就会变大，或割据一方，搞独立王国，或藐视领导，或公然向最高领导挑战，这种尾大不掉之势一旦形成就很难处理了。管理者即使发现了小圈子的存在，由于气候已成，处理时也不免投鼠忌器，难以下手。

所以管理者决不能纵容姑息，任由小圈子变大，一发现苗头就应该及时处理。具体做法是要么去除小圈子中的小头目；要么把整个小圈子一并拔除。

管理能力心理专项测试

以下 15 道题，表示肯定的计 1 分，表示否定的计 0 分。认真地做这份测验，就可大致评判出你现在的管理能力水平。

测试题：

1．习惯于在行动之前制订计划。
2．经常处于效率上的考虑而更改计划。
3．能经常收集他人的各种反映。
4．认为实现目标是解决问题的继续。
5．习惯于临睡前思考筹划明天要做的事情。
6．事物上的联系、指令常常是一丝不苟。
7．有经常记录自己行动的习惯。
8．能严格制约自己的行动。
9．无论何时何地，都能有目的的行动。
10．能经常思考对策，扫除实现目标过程中的障碍。
11．能每天检查自己当天的行动效率。
12．经常严格查对预定目标和实际成绩。
13．对工作的成果非常敏感。
14．今天预先安排的工作决不拖到明天。
15．习惯于在掌握有关信息的基础上制定目标和计划。

测试结果分析：

0～5分：管理能力很差。但你具有较高的艺术创造力，适合从事与艺术有关的具体工作。

6～9分：管理能力较差。这可能与你言行自由、不服约束有关。

10～12分：管理能力一般，对你的专业方面的事务性管理尚可。管理方法经常受到情绪的干扰是最大的遗憾。

13～14分：管理能力较强。能稳重、扎实地做好工作，很少出现意外或有损公司发展的失误。

15分：管理能力很强。擅长有计划地工作和学习，尤其适合管理大型公司。

第一章

人性中常见的心理学效应与定律

糖果效应——自律对人的一生很重要

著名心理学家萨勒曾经做过这样一个心理实验：他对一群4岁的孩子说："桌上放两块糖，如果谁能坚持20分钟不吃，等我买完东西回来，糖就给谁。但若不能等这么长时间，就只能得到一块！"这对4岁的孩子来说，很难选择——每个孩子都想得到两块糖，但又不想为此熬20分钟；而要想马上吃到嘴里，就只能吃一块。

实验结果：2/3的孩子选择宁愿等20分钟得到两块糖。当然，他们很难控制自己的欲望，不少孩子只好把眼闭起来傻等，以抵制糖的诱惑，或者用双臂抱头不看糖，或唱歌、跳舞，还有的孩子干脆躺下睡觉。1/3的孩子选择现在就吃一块糖。实验者一走，1秒钟内他们就把那块糖塞到嘴里了。

经过12年的追踪，凡熬过20分钟不吃糖的孩子长大后都有较强的自制能力，他们自我肯定、充满信心、处理问题的能力强、坚强、乐于接受挑战；而选择立刻吃掉第一块糖的孩子长大后则表现为犹豫不定、多疑、妒忌、神经质、好惹是非、任性、顶不住挫折、自尊心易受伤害。这种从小时候的自控、判断、自信的小实验中能预测出他长大后个性的效应，就叫糖果效应。

对于一个人来说，能够抵御诱惑，知道什么事该做、什么事不该做很重要。因为现实生活中，诱惑无处不在、无时不有。诱惑就像攀附树干的藤蔓一样，纠缠于人的成长全过程，永远无法摆脱。因此，可以说，人的成长过程，实质上就是与诱惑抗衡、化解诱惑、战胜诱惑的过程。这是一种意志和信念的较量。面对纷繁复杂的诱惑，人们必须保持足够的定力，认清她掩藏在美丽面具背后的狰狞和凶险，坚持走自己的路。

杜邦公司创始人伊雷尔的哥哥维克多可以说是一表人才，他口齿伶俐、头脑敏捷、相貌英俊，是一个社交明星，给每个人留下的第一印象都是完美

的。但他仅仅是个吃喝玩乐的专家，如果派他外出考察，他回来后拿不出多少有价值的商业信息，却能绘声绘色地描述旅途中的美味佳肴和美女。伊雷尔做火药买卖时，维克多在纽约给他做代理。维克多凭社交手腕发展了一些客户，其中拿破仑的弟弟杰罗姆与他很投缘，但正是杰罗姆的一笔笔巨额借款，导致了维克多的贸易公司破产。

伊雷尔则是截然相反，他身材不高、相貌平平，对于学习和工作有股近于痴迷的专注劲儿。小时候在法国，家境还很宽裕的时候，他受拉瓦锡的影响，对化学着了迷，对"肥料爆炸"的事尤其感兴趣。拉瓦锡喜欢这个安安静静的孩子，把他带到自己主管的皇家火药厂玩，教他配制当时世界上质量最好的火药。若干年后，他们全家人逃脱法国大革命的血雨腥风，漂洋过海到美国。他的父亲在新大陆上尝试过七种商业计划——倒卖土地、货运、走私黄金等全都失败了。年轻的伊雷尔开始苦苦思索着振兴家业的良策，他认识到，战乱期间，世界上最需要的就是火药，并立志凭借以前的知识积累成为美国最好的火药商。后来，他就靠着这股专注劲儿，克服了许多困难，把火药厂办了起来，成就了举世闻名的杜邦公司。

走入商海，其面对的诱惑比常人更多、更诱人，华人首富李嘉诚曾谆谆告诫后来的企业家们："经营企业'知止'两个字最重要。我从 12 岁就开始投身社会，到 22 岁创业时就已经过了 10 年非常刻苦的日子，到今天我已工作 60 多年了。在香港我看过有些人成功得容易，但是掉下去也非常快，是什么原因呢？'知止'是非常重要的。全世界很多企业之所以失败，最少一半都是因为贪婪。"

但是克制欲望、抵抗诱惑是多么困难，古往今来，"引无数英雄竞折腰"，多少曾经的成功人士和企业倒在了各种诱惑上。

诱惑之所以难以抵制，是因为诱惑能满足你当前的需要——利益、美色、名声、权利、地位等等，但却会妨碍你追求更大的成功或长久的幸福。在一粒芝麻与一颗西瓜之间，我们一定要明白什么是明智的选择。

有件事情很多人疑惑不解，为什么许多成功者大都资质平平，却取得了远远超过他们实际能力的成就，而那些聪明绝顶的人最终却无所作为？原因

其实很简单，一位作家说："其实人与人都很相似，不同就那么一点点。"这一点点，在相当程度上，就是一种自我克制的能力。正是由于对自我的欲念的调控，才显现出人性的高贵与光辉。

一个人是这样，一个企业，一个社会也是这样。

企业生存环境周围形形色色的诱惑可谓风景旖旎、秀色可餐，规模、利润、机会、多元化、鲜花、荣誉……但这些诱惑多是绵里针，在你得意忘形的时候它们往往露出最狰狞的面目迅速吞噬你。

很多企业不是在商场竞争中失败的，而是被形形色色的诱惑戕害的。在追求企业规模的诱惑上，这些好大喜功、强调以规模制胜、崇尚大跃进的企业无一例外地导演了一个共同的结果：企业之船最终被市场大潮吞并。

而最终做大做强的企业是那些坚持走自己的路，不为外界诱惑的企业，尽管它们曾经不被看好。

所以，糖果效应给我们的启示最重要的一点就是：自律、自制、知止是我们重要的成功资本之一。我们在生活中要善于抵制诱惑，不被眼前的小利益所迷惑，不做诱惑的俘虏，争取获得更大的成功。

跳蚤效应——突破自我设限

科学家做过一个实验：把一只跳蚤放在桌子上，一拍桌子，跳蚤迅即跳起，跳起的高度是它身长的100多倍。然后，科学家在跳蚤头上罩一个玻璃罩，再让它跳。这一次跳蚤碰到了玻璃罩。连续碰了多次后，跳蚤改变了起跳的高度，每次跳蚤总保持在罩顶的高度。科学家逐渐改变玻璃罩的高度，跳蚤都在碰壁后主动改变自己跳跃的高度。最后，玻璃罩贴进桌面。这时，跳蚤已经无法再跳了。当科学家把玻璃罩拿开，再拍桌子时，跳蚤竟不会跳了，变成了“爬蚤”。

跳蚤之所以变成“爬蚤”，并非它已丧失了跳跃能力，而是由于一次次的受挫使它学乖了。尽管玻璃罩已经不存在了，但玻璃罩已经“罩”在它的潜意识里，罩在心灵上，变得根深蒂固。行动的欲望和潜能被固定的心态扼杀了，它认为自己永远丧失了跳跃的能力。这也就是我们所说的跳蚤效应。

你是否也有过类似的遭遇？生活中，一次次的受挫、碰壁后，奋发的热情、欲望被压制、扼杀了。对失败惶恐不安，却习以为常，丧失了信心和勇气，渐渐养成了懦弱、犹豫、害怕承担责任、不思进取、不敢拼搏的性格。

很多人不敢追求成功，不是他们追求不到成功，而是因为他们的心理已经默认了一个“高度”，这个高度常常暗示自己：成功是不可能的，这个是没办法做到的。因此，心理高度是人无法取得成功的根本原因之一。

要突破思维定势，关键在自己。西方有句谚语说得好：“上帝只拯救能够自救的人。”成功属于愿意成功的人。如果你不想去突破，挣脱固有想法对你的限制，那么，没有任何人可以帮助你。

日本推销之神原一平说：“谁都会失败。但是有意识或是无意识中害怕失败而畏缩不前的人何其多！害怕失败而畏缩不前，你就一事难成，等于抛

弃了成功。”

在美国，有一位穷困潦倒的年轻人，即使当他身上全部的钱加起来都不够买一件像样的西服的时候，他仍全心全意地坚持着自己心中的梦想，想做演员，拍电影，当明星。

当时，好莱坞共有500家电影公司。他根据自己认真划定的路线与排列好的名单顺序，带着为自己量身定做的剧本前去一一拜访。但第一遍下来，所有的500家电影公司没有一家愿意聘用他。面对百分之百的拒绝，这位年轻人没有灰心，从最后一家被拒绝的电影公司出来之后，他复又从第一家开始，继续他的第二轮拜访与自我推荐。

在第二轮的拜访中，拒绝他的仍是500家。

第三轮的拜访结果仍与第二轮相同。

这位年轻人咬牙开始他的第四轮拜访，当拜访完第349家后，第350家电影公司的老板破天荒地答应愿意让他留下剧本先看一看。

几天后，年轻人获得通知，请他前去详细商谈。就在这次商谈中，这家公司决定投资开拍这部电影，并请这位年轻人担任自己所写剧本中的男主角。

这部电影名叫《洛奇》。这位年轻人的名字就叫史泰龙。现在翻开电影史，这部叫《洛奇》的电影与这个日后红遍全世界的巨星皆榜上有名。

史泰龙在先后共计1849次碰壁面前，没有打退堂鼓，继续坚持不懈，终于在第1850次获得成功。

任何限制，都是从自己的内心开始的。过去不代表未来，不论你曾经失败过多少次，受过多少挫折，这些都不重要。重要的是，你对未来是否充满希望。不论你过去怎样，只要你调整心态，明确目标，乐观积极地去行动，那么你就能够扭转劣势，取得成功。

马太效应——把自己“装”扮成赢家

马太效应，是指好的愈好，坏的愈坏，多的愈多，少的愈少的一种现象。名字来自于《圣经·马太福音》中的一则寓言。

一个国王远行前，交给三个仆人每人一锭银子，吩咐他们：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了10锭。”于是国王奖励他10座城邑。第二个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了5锭。”于是国王按例奖励了他5座城邑。第三个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我一直包在手巾里存着，我怕丢失，一直没有拿出来。”于是国王命令将第三个仆人的一锭银子也赏给第一个仆人，并且说：“凡是少的，就连他所有的也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”

这样的事情在生活中很常见。比如你去银行贷款，当你有钱的时候，发展得好的时候，银行很乐意借给你钱。当你真的需要借的时候，生活遇到困难的时候，银行一般要谨慎得多，审查的要严格得多，如果他们从你的报表里看到你的资金有问题，甚至会不给你提供贷款。

还有，朋友多的人会借助频繁的交往得到更多的朋友；缺少朋友的人会一直孤独下去。金钱方面更是如此，即使投资回报率相同，一个比别人投资多10倍的人，收益也多10倍。这些也是马太效应的表现。

马太效应告诉我们：每个人都要努力成为“好的愈好，多的愈多”的生活赢家。因为没有人愿意与一个穷人交往，没有人愿意与一个穷人签合同做生意。

要想成为赢家，首先就要在内心里认为自己是赢家。哪怕你现在还不是，也要先内心里假装你是。记住，不管你去办理哪种事，或去做什么工作，如

果别人看不起你，那是因为首先你自己看不起自己。因为自己看不起自己，你的穿衣打扮、言谈举止和眼神态度都公表现出不自信，那么别人就不能从内心里尊重你。其次要把自己“装”扮成赢家。衣服洁净，头发整齐，说话办事有克制力，有气度。这样，别人才能信任你，因为一个人的外在表现是他内心的反映。

我们每个人都有这样的体会，如果我们穿得很得体，临出门前照照镜子，自己就有一种欢悦的感觉。在工作中，在社交场合，别人再夸奖一下，自己更感觉有气势。这是一种很有效的方法，如果再配上比较庄重的讲话姿态和语气，那么就没有人敢小瞧你了。

有个生意场上的朋友讲了一件真实的事情：

“在北京的一个建筑工地上，我看到十几个年轻人在干活，他们都是外地人，其中一个人，也是穿着工作服，头戴安全帽，但他衣着得体。当我和承建方的老总谈话时，他过来汇报一件事情。只说了三句话，他便离去。我对承建方的老总说，你这个工人，将来必有成就，能成功。他很惊讶地说，你怎么知道，他现在就是我的现场工地经理。我说从一件小事就能看出，你看他的衣服规整，他摘下安全帽时，随手从上衣袋里拿出梳子梳了一下头发。尽管都是穿工作服，大家都是一身土，但他的衣着看上去就比别人整齐，这就显示这个人自我意识里自己是成功者，他要随时注意自己的形象。”

善用马太效应，赢家就是你。

半途效应——安于现状，则无异于自杀

大量的事实表明，人的目标行为的中止期多发生在“半途”附近，这儿是一个极其敏感和极其脆弱的活跃区域。什么原因呢？这就是心理学中的半途效应在作怪。也就是说人们在实现自己目标的半途中，由于心理因素及环境因素的交互作用而导致的对于其目标行为的一种负面影响。

导致半途效应的原因主要有两个：

一是目标选择的合理性，目标选择的越不合理越容易出现半途效应。

二是个人的意志力，意志力越弱的人越容易出现半途效应。

盛大网络创始人陈天桥说：“当每天收入到一百万的时候，我们觉得它是诱惑，它可以让你安逸下来，让你享受下来，让你能够成为一个土皇帝。当时我们只有 30 岁左右，急需要有一个人在边上来鞭策。就像唐僧西天取经一样，到了女儿国，有美女有金钱，你是住下来还是继续往西天？我们希望有人在边上不断地督促说：你应该继续往你取经的地方去，这才是你的理想。”

事业初具规模，是发展还是故步自封？很多人到了这一步时往往就显得迷茫，无所适从，这是一个人的思想理念转变的关键时期，也是人生的十字路口。事实证明，故步自封，瞻前顾后，事业就难以发展。

于某是一个很有能力的创业者，两年就将自己的公司打理得井井有条，生产稳定，产品畅销，盈利丰厚，在苏北颇有名气。时间一长，他就在生产管理、产品开发及市场营销上形成了套路，不肯越“雷池”半步，信言“以不变应万变就是公司的生命”，认为公司产品只要销路好、盈利高，就不需要再研制开发新产品，不需要再进行创新投资。为此，他还特别制定了绝不“另起炉灶”的固城守池发展战略。结果没出两年，就被同

行们挤出了圈子。

在市场竞争白热化的今天，无论是一个人还是一个公司，如果紧抓住昔日的辉煌不放，不思进取，安于现状，则无异于自杀。发展才是硬道理，只有不断进取，不断壮大，我们才能不被淘汰，才能在社会中立足。

飞轮效应——不断付出才能成功

我们都有这样的经验，为了使静止的飞轮转动起来，一开始你必须使很大的力气，一圈一圈反复地推，每转一圈都很费力，但是你先前的努力不会白费，飞轮会转动得越来越快。达到某一临界点后，飞轮的重力和冲力会成为推动力的一部分。这时，你无须再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且不停地转动。这就是心理学上著名的飞轮效应。

飞轮效应告诉我们，人生的道路是一步一个脚印走出来的。你的事业不管是伟大，还是渺小，唯有辛勤耕耘，才有成功的收获。特别是在创业之初，你必须付出艰巨的努力才能使你的事业之轮转动起来，而当你的事业走上平稳发展的快车道之后，一切都会好起来。

凡是应该做的事，就值得去做；值得做的事，就值得去做好。一件件事都做得很好，那你就一定有相当的成就。

一个业务员要成功，必须拜访非常多的客户，如果他不知道最顶尖的业务员一天拜访多少个客户，那么他根本就没有成功的机会；如果他不能无偿付出顶尖业务员所付出的努力，他就无法提高成绩。

成功的人永远比一般人付出得更多更彻底。所以，一个人，别总看别人有什么，更应该看看人家付出了什么，看人家是怎么做人、做事的，看人家是怎么一如既往地、自觉自愿地付出的。我们必须像那些成功者一样，以最大的努力推动自己的“飞轮”，才能取得成功。

自 20 世纪 60 年代末期以来，钢铁业在美国经济中是获利性和成长性最差的产业之一，纽可公司在陷于困境的产业中经营了三十年，年营业额的复合成长率达到 17%，而且这些都是由纽可公司内部创造的，并未进行任何并购；此外，在 1968 至 1998 年间，纽可公司平均每年的股东权益报酬率都超

过20%。

纽可公司是在1965年开始推动飞轮的，起初董事会只试图避免踏上破产的命运，后来则因为找不到可靠的供应商，而开始建立起第一座自己的钢铁厂。纽可公司的员工发现，他们有办法把钢铁炼制得比别人好，也比别人便宜，因此后来又建了两座迷你炼钢厂，接着又建了三座厂。开始有客户向他们采购，然后又有更多的客户上门！一圈又一圈，年复一年，飞轮累积了充足的动力。在1975年左右，纽可人猛然醒悟，如果他们一直推动飞轮，纽可公司将成为美国排名第一、获利率最高的钢铁公司。他们的一位高层人士说："只要我们继续做我们目前在做的事情，我看不出有什么理由我们不能成为全美第一。"

尽管花了20年才达到这个目标，但是纽可一直努力不懈地推动飞轮，最终成为《财星》一千大企业排行榜上最会赚钱的钢铁公司。

如果你能为追求目标不断付出切实有效的努力，那么任何障碍与你的成功欲望相比都是渺小的。种子经过积蓄才能够发芽生长，如果你能够持之以恒地努力远离平庸，你终究会达到别人无法企及的高度！

卡贝定律——果断放弃“不赚钱”的业务

卡贝定律是美国电话电报公司前总裁卡贝提出来的，他告诉我们：如果努力争取的东西与目标无关，或者目前拥有的东西已成为负累，或者劣势大于优势，那么还不如放弃。当你放弃了本不该在你身上的东西，你可能会突然发现，你已经拥有了你曾争取过而又未得到的东西。

在印度的热带丛林里，人们用一种奇特的狩猎方法捕捉猴子：在一个固定的小木盒里面，装上猴子爱吃的坚果，盒子上开一个小口，刚好够猴子的前爪伸进去，猴子一旦抓住坚果，爪子就抽不出来了，人们常常用这种方法捉到猴子。

心理学家研究了这种现象后认为，这种方法之所以奏效，是因为猴子有一种习性：不肯放下已经到手的东西。人们总会嘲笑猴子的愚蠢：为什么不松开爪子放下坚果逃命？但如果审视一下一些人类的行为，也许就会发现，并不是只有猴子才会犯这样的错误。

一个成功的人，不仅要明白自己该“做什么”，还要明白“不做什么”；不仅能做到该做的事，还能舍弃不该做的事。面对很多的诱惑，我们首先要放弃，决定不做什么，剩下的就是我们要做的。

在市场竞争中我们常常也会面对类似的情况，迫使我们不得不做出类似的举动。比如某种产品已经严重滞销，是不是应该果断停产呢？再比如某个分厂亏损严重，是不是应该让它倒闭呢？诸如此类的问题常常困扰着我们，能不能果断放弃，就成了我们心中永远的痛。

谁都知道，放弃某一部分，就如同从自己身上割去一块肉一般，是痛彻肺腑的。但如果不进行割舍，又会影响全局的正常经营，因此忍得一时之痛，做出壮士断腕的壮举，就是无奈之中的英明选择。

艾柯卡刚担任福特公司的总经理时，第一件要办的事就是召开高级经理

会议，确定降低成本的计划。他提出了“4个5000万”和“不赔钱”计划。

“4个5000万”也就是在抓住时机、减少生产混乱、降低设计成本、改革旧式经营方法这四个方面，争取各减5000万管理费。

以前每年工厂准备转产时，要花两个星期的时间准备，而这期间大多数的工人和机器都闲着。这使一部分人力和物力资源闲置，长期积累，必是一笔可观的数目。

艾柯卡想，如果更好地利用电脑制定更周密的计划，就可使过渡期从两星期减为一星期。3年过后，福特公司已经能利用一个周末的时间做好转产准备，这一速度在汽车行业是从未有过的，仅此一项公司每年就能节省几百万的成本开支。

3年后，艾柯卡实现了“4个5000万”的目标，公司利润增加了2亿元，也就是说，在不多卖一辆车的情况下，公司利润增加了40%。

一般的大公司都有几十项业务是赔钱的，或者说是赚钱很少的，福特公司也不例外。艾柯卡对汽车公司的每项业务都是用利润来衡量的。他认为每个厂的经理都应该心中有数：“我的厂是在给公司赚钱吗?”

所以，他宣布：给每个经理3年时间，要是他的部门还不能赚钱，那就只好把它卖出去算了。

到了20世纪70年代初，艾柯卡甩掉了将近20个赔钱部门，其中有一个是生产洗衣机设备的，办厂几年，这个部门没有赚过一分钱，因此艾柯卡果断把它关掉。这就是艾柯卡的“不赔钱”计划，他通过这种办法尽量减轻公司负担，节约原材料、劳动力和机器设备，使公司的相对利润急剧上升。艾柯卡也因此得到了众多员工的一致好评。

现代社会是一个市场竞争日益激烈的社会，任何一个企业想要在竞争中获胜，都需要有正确的经营方向。一般来说，高明的生意人不会不分轻重，把有限的资源“天女散花”般搞小而全，而是会集中优势兵力打歼灭战，抓住一个商机带动全局。

比伦定律——学会在失败中成长

所有的坏事情，只有在我们认为它不好的情况下，才会真正成为不幸的事件。

美国考皮尔公司前总裁 F·比伦提出比伦定律：失败也是一种机会。若是你在一年中不曾有过失败的记载，你就未曾勇于尝试各种应该把握的机会。

对于这样的说法，心理学家给出的解释是：机会是稍纵即逝的，你不可能在做好所有的准备后再去把握。这就要求我们有一种试错精神。即使最后证明自己错了，你也不会后悔。因为你把握了机会，而且至少知道了你先前把握机会的方式是行不通的。

很多人总是为自己的失败懊恼、遗憾。其实，失败不等于一无所获，失败能让你知道什么是行不通的；失败的经验越多，知道失败的原因也越多。屡试屡败之后获得成功的人，不但学到了行不通的道理，同时也学会了行得通的方法！

IBM 公司在 1914 年几乎破产，1921 年又险遭厄运，20 世纪 90 年代初再次遭遇低谷。但是，在一次次纠错中，他们最终都战胜了暂时的困难。有一次，IBM 公司的一位高级负责人曾由于工作严重失误，造成了 1000 万美元的损失，他为此异常紧张，以为要被开除或至少受到重大处分。后来，董事长把他叫去，通知他调任，而且还有所提升。他惊讶地问董事长为什么没把他开除，得到的回答却是：要是我开除你，那又何必在你身上花 1000 万美元的学费？

不是每家企业都可以主导其所在行业，正如不是每座候选城市都能赢得 2016 年夏季奥运会的举办权一样。无论它们申办多努力，最终只能有一名获胜者。

企业生存过程中，失败是不可避免的现实，所以我们需要正确认识它。“作为企业家，第一次走向市场就遭遇失败，几乎是不可避免的，”哥伦比亚大学商学院副教授利塔·麦格拉斯说，“失败就像在科学环境中的试验，如果它能够教你一些东西，就是个不错的结果。但你需要有正确的心态才能悟得。”

在美国，只有至少经历过一次破产的人，才能引起人们的重视。

因此，不必害怕失败。按照经济学家保罗·奥默罗德的说法，“人类预测未来的能力极为有限，”他说，“而且目前尚无证据表明，今后我们在这方面能否做得更好。但商业的潜在回报非常可观（如果你做得对），因此，为未来做打算永远是值得的，尽管这件事做起来难度极大。”

他认为，在一个充满商业漏洞和裂缝的不确定世界中，解决方案就是保持创新，换句话说，可能就是一次又一次的尝试和失败（当然偶尔也会获得成功）。“成功的人总是从直觉上就懂得这个道理”。

一个经历失败的人已经向成功走了一大半的路。



布利斯定律——如果没有计划，失败就是结果

美国行为科学家艾得·布利斯提出：在做某项工作之前，用较多的时间做事前计划，做这项工作所用的总时间就会减少。这就是布利斯定律。

布利斯定律告诉我们，做事没有计划，行动起来就必然会是一盘散沙。只有事前拟定好了行动的计划，梳理通畅了做事的步骤，事情做起来才会顺利自如。

“凡事预则立，不预则废”。做一件事，只有美好的设想是远远不够的。计划可以对你的设想进行科学的分析，让你知道你的设想是否可以实现。计划可以作为你实现设想过程的指导，大大节省你的时间，减轻压力。有了好的计划，你就有了好的开始。

心理学家指出，一旦人们做了某种选择，就好比走上了一条不归之路，惯性的力量会使这一选择不断自我强化，并让你不能轻易走出去。

在我们的生活中，出现了这两种人：一种人是整天忙忙碌碌，一天到晚“满头汗”做事的人，他们忙得没时间洗脸，没时间把头发梳理整齐，衣服穿的乱七八糟，吃饭也没时间，更没时间陪伴孩子和妻子，日子却过得紧巴巴的。

另一种人也是忙碌，但办事很有章法，有节奏。你能看到他衣着整齐干净，有一些时间喝茶，陪孩子玩游戏，但日子过得很富足。

二者的区别就在于做事之前有没有很好的计划。

生意人更要注重计划。做计划的要点是从现实出发，充分利用现有的各种资源包括技能、人脉关系、知识、经验、资金等。

举例说：你看到有人新开的一家炸鸡店生意不错，在没有好好计划之前，你也急急忙忙上炸鸡店，从租房、装修、请人等，你花了很多钱，但半年后，满城都是炸鸡店，没办法赚钱你只好关门。忙了多半年，你贴了一笔钱。这

就是没有策划和计划的结果。

在制订计划时，你要有一套整体方案。在你人生的发展中，也应该像国家发展一样，制订一个五年发展规划，或是三年发展规划。在规划中把五年的最终大目标制订出来，然后再把每年的小目标制订出来，按照你规划的大目标和小目标来行动，眼睛始终盯着你的大目标而不要往两边看。

假设你是一个下岗工人。你的三年规划是在第三年年底创业，开出自己的咖啡店（也可能是小餐馆，服装店，鞋店，电脑维修，或水果店)。

你的规划将是：

第一步：开始行动，先找一份在咖啡店工作的机会（两个月完成)。

第二步：努力工作，每天多工作一小时而不要工资，同时积攒每一分钱准备开店。

第三步：学好咖啡制作和店铺经营的知识、技巧（在百忙之中也要研究相关的资料，在20××年××月××日前完成)。

第四步：准备好启动资金×万人民币（在20××年××月××日前完成)。

第五步：开张咖啡店（在20××年××月××日前完成)。

在实现这个计划的过程中，有人可能会劝说你做咖啡店太辛苦，说你傻瓜，有人会劝你拿出钱去买彩票或股票等。如果你在这些事上不能把握住你自己，你去做了与你的大目标不一致的事，那么三年后，你肯定还是原来的你，事业无成。你可能会说自己运气不好，或是命不好。其实是你自己没有把你的想法和做法把握好。

第二章

生意人必须具备的心态

做生意要不怕丢面子

很多生意人正是突破了“面子”这道心理障碍，才成为富甲一方的成功者。大名鼎鼎的华人首富李嘉诚，初到香港时，就做过推销员。

改革开放初期，我国南方很多生意人，最初肩挑担子，穿行于全国各个城市的大街小巷，用当地人听不惯的方言吆喝着，补锅、修鞋、弹棉花，很多人看不起他们，觉得修一双鞋赚几毛钱没出息，甚至连农民都认为他们干的是很下贱的活。但他们不以为然，默默无言地承受着世俗的眼光，踏踏实实地赚钱。等到讥笑他们的人醒悟过来时，他们已经完成了原始的资本积累，现在已经在更高的平台上大展宏图了。

正是因为这些生意人不怕丢面子，认为职业没有高低贵贱之分，加上他们敢为天下先的胆识，决定了他们敢四处闯荡，占据了外地人不屑一顾的那些领域，不声不响地富了起来。

想当年，温州的农民购销员在十万人以上，像蝗虫一样满世界飞，人称十万大军闯南北。柳市五金低压电器专业市场，有四千多名购销员常年在全国活动。被誉为东方最大纽扣市场的桥兴纽扣市场，有近万名农民购销员串成了一个全国性销售网。全乡徽章、标牌、塑片市场，有七千多人在外推销产品。宜山区再生腈纶市场，有五千多人跋山涉水，挑着一袋袋衣服走村串巷。

现在这些人几乎都成为了富甲一方的人物，提起温州人做生意的精明没人不翘大拇指。

康奈集团董事长郑秀康起家是在一间借来的一千五百元钱办起的制鞋小作坊里，白天这儿是车间，晚上就是他和几个伙计用木板支起当床睡的卧室。

威力打火机有限公司现在也拥有上亿元资产，可老总徐勇水当初在外做生意时，天天吃冷馒头，睡车站码头。在东北做废弃边角铝片生意时，自己

装车、押运，手和脚都磨出了血泡，衣服从没干过，老远就能闻到汗臭味。

下岗女工成孝梅靠一万块钱起步，从事垃圾回收行业。本来一女孩子与垃圾打交道就是很没有面子的事情，但在创业之初，她居然还亲自捡垃圾以节约开支。虽然全家人反对她的行为，但她坚持走自己的路，如今，垃圾回收给她带来了上千万的财富。

所以，想发财就不要怕羞，当你在大街小巷推销产品时，不要怕被人瞧不起。为了赚钱，你应大胆地去尝试！“自救者得天救”，如果你能丢掉面子、顶着压力努力赚钱，那么成功也就在意料之中了。



小钱生大钱，不以利小而不为

如果给你一个鸡蛋，你能把它变成一座农场吗？可能绝大多数人会认为这样的问题太不可思议，并给出否定的回答。

但是，在真正生意人的眼里，这个问题的答案却是肯定的：可以。首先你可以把蛋孵成鸡，再让鸡生蛋，蛋再孵成鸡……如此循环往复，鸡越孵越多，蛋越生越多，钱也会越来越多，买来了牛羊，购置了土地，于是，鸡蛋变成了农场。这个故事看上去好像是个神话，其实是一个赚钱致富的道理。

这个世界，一夜暴富的奇迹几乎不存在，生意人的眼里“小利”也是利，只有一点一滴地积累，小钱才能变成大钱。

一支吸管的利润在8毫至8.5毫钱之间，做吸管能赚大钱吗？

一年的产量占全球吸管需求量的四分之一以上，这样的企业能赚大钱吗？

对这样的两个问题，很多人可能作出不同的回答。

××吸管公司是全球吸管业最大的供货商，该公司生产的吸管有90%以上外销到国外，可以说世界各地都在用这种吸管。一根细细的吸管能卖多少钱？公司负责人算了一笔账：“吸管的平均销售价在每支8至8.5厘钱，其中原料成本50%，劳动力成本15%至20%，设备折旧等费用约15%，纯利润约10%。”

如此低微的利润，看起来并不起眼，很多人都不屑于生产，这反而给了××公司做大做强的机会！如今，××公司每天都要将两个集装箱约8吨重的产品运往世界各地，小小吸管给公司带来的利润每月可达40万元。

在浙江某地，活跃着一群生意人，他们在市政府举办的一次“发展民营经济经验交流会”上，道出了赚钱的秘诀——只赚一分钱也卖。有个专卖牙签的小商贩，100根牙签只赚一分钱毛利，但他每天要批发销售牙签10吨，

按 100 根毛利 1 分钱算，每天销售 1 亿根牙签，就可以稳稳当当地进账 1 万元。有一个卖袜子的老板，一双袜子也只赚一分钱，他每个月的销售量在七八十万双，也就有七八千元的利润，一年下来获利就达 10 万元。很多人不敢相信：现在谁还看中区区一分钱啊？然而，正是这毫不起眼的一分钱，却造就了成批的百万富翁。

真正的商人不舍微利，对微不足道的微利末节，他们也不草草地一笔带过，对蝇头小利，绝不因为利小而不为！事实上，赚小钱是赚大钱的基础，很多的富翁都是从一点一滴做起，都是从做小生意赚到小钱成为大富翁的。



生意人要对数字敏感

生意人要有对数字的敏感与心算的能力，而且这种能力与文化素质、数学能力的关联并不十分紧密。小生意一般都是在电话里与饭桌上完成的，有时候合作方报出一个价来，你要能迅速判断这是否对自己有利，还价的价格又能计算得比较合理，对方可以接受，从而迅速做成生意。如果你说我要考虑一下或者拿出计算器按来按去，此单生意就很有可能失败。

生意的本质是低买高卖，一个人不会盘算自己的成本（低买），或不会通过算计抬高自己生意的价格（高卖），做生意基本上没戏。

有一个小学没有毕业开修车厂的小老板，打算买一块包工头开发的商业用地，并要包工头报价。本来从一个长方形土地上切几个相连的小长方形土地，是一个连初中生都会算的简单的数学题，但因为涉及每条边的价值不同，临街与不临街的土地价值不同，十字路口的土地价值又不一样，整个房地产项目的利弊因素也要考虑进去，这就使简单计算一下子复杂起来。包工头手下的两个大学生花了整整一天时间才算出报价来。然后他们打电话向老板请示。老板沉吟一下，立即给出一个既合理又最生意化的算法，然后报出了合理的价格，这不仅考虑到税务、公关成本等很多因素，而且与修车老板的报价大致相当。两年后这个包工头成为房地产界的亿万富翁，那个修车的小老板也成为当地最大汽车修配厂的大老板。

经营与数字有着密不可分的关系。商人们很早就使用上了算盘。现在用算盘的人少，但对数字的敏锐感觉却是企业主不可缺少的。也就是说，金钱和物品的出入要做到心中有数，从数字方面要正确地加以把握。

在计算机已经普及的当今，替代算盘的是在自己的办公桌上摆设的电脑，在显示器上检查数字。实际上，不少中小企业的老板办公室的桌子上的确摆

放着电脑，不过，当做装饰品的情况却屡见不鲜……

不论在什么时代，生意人都非和数字打交道不可。你必须保证，你的每一笔生意收入要大于支出，这样你才能赚到钱。

为了成为一个真正的生意人，你平时可以有意识地锻炼一下自己的算计能力。比如，有意识地思考数字背后隐藏的事实和现象，提高自己的心算能力；留意生活中的数字，浏览各类物品，想想价格、成本是多少，现在折旧到何种程度等等。把所有的现象换算成数字看看，得出自己的结论。



要学会节约每一分成本

中国有个传统的观念叫勤俭持家，这四个字对于生意人来说都是宝贝，“俭”虽然使他们成为了人们眼中的吝啬、抠门，而他们却乐此不疲。

在现实生活中，我们大多看重的是财富的创造，对于节俭似乎注意不够，有时甚至认为这是小家子气。当我们形容一个人很小气的时候，往往说这个人很吝啬。

其实，这种把节俭等同于吝啬的心理很害人，是人的一种心理障碍。殊不知，节俭也是理财的一部分。学会了节省每一分不必花费的钱，你也就学会了对财富的运用和创造。

吝啬未必是坏事，吝啬可以抠出效益，吝啬可以抠出利润。吝啬就是节约，节约让我们赢得更多的资本，积聚力量去争取更大的辉煌！节约是赢利的源泉，是减少成本、提升公司竞争能力的重要途径。

美国石油大王洛克菲勒可以说是富甲天下了，可他精打细算过日子的心劲儿却让许多小康之家都自叹弗如。他经常亲自审查成本开支，要求成本计算到小数点后3位数字，就连对油桶盖子这种小事，他也不会放过。1897年，他写信给下属一家西部大炼油厂经理，质问他“为什么你们提炼一加仑油，要花一分八厘二毫，而东部炼油厂干同样的工作，却只花了九厘一毫”。

股神巴菲特，在省钱方面有着自己独特的见解。他虽然坐拥亿万资产，但仍然住在几十年前买的小房子里，还是经常自己去商场购物，并每次都把商场给的优惠券收好，以便下次购物时使用。有人问他：“你这么有钱，为什么还使用优惠券呢？这样做不过每天能节省一两美元，一生才能够节省多少?”巴菲特答道：“省不了多少？你错了，这省下的可不少呢，足足有上亿美元呢。”

"一天省个一两块，能够省下上亿美元?"虽然巴菲特是股神，但那人还是怀疑。巴菲特分析道："虽然，每天省一两美元，从表面上看起来没有多少，但是如果我一直这样坚持，一生中我大约能省下 5 万美元。那么，假如我们其他收入一样多的话，我至少比你多出 5 万美元。更重要的是，我会将这 5 万美元用于我的投资，购买股票。根据过去几年来我平均投资股票获得的 18%的收益率，这些钱每过 4 年就会翻一番，4 年后我就会有 10 万美元，40 年后将达到 5120 万美元，44 年后就超过了 1 亿美元，60 年后就超过 16 亿。"

上海德力西集团总裁胡成国说："买技术、买生产线我肯定不吝啬上千万元的支出，但在买衣服时，我还是喜欢货比三家，花一百元都要想值不值得。小时候苦惯了，形成的消费习惯很难改变。"

当听说刘永行（东方希望集团董事长）身上的衬衫只有 30 元一件时，胡成国大呼自己买的衣服贵了贵了，"有一次到外地出差，碰上一家服装经销站在清货，原来都是 100 多元一件的啊，现在只卖 10 元一件，我一口气买了 300 件，回来发给员工，一人一件，他们高兴得不得了。"当然，胡成国也没有忘了自己，"我留了 10 件，每到夏天轮着穿。"一席话，说得在座各位目瞪口呆。

生意人吝啬，是因为他们把每一分钱都看作生钱的资本。

如果你每天省下一两块钱，有一天你会拥有 16 亿，你会怎么做?



钱流动的过程就是钱生钱的过程

生意人，有钱也不会存入银行生利息。为什么？因为存入银行的钱，相对来说闲置，就是死钱了。早在18世纪中期以前，财商很高的犹太人就热衷于放贷业务，就是把自己的闲置钱放贷出去，从中赚取高利。19世纪后直至现在，犹太人仍然宁愿把自己的钱用于高回报率的投资或买卖，也不肯把钱存入银行。存入银行，相对闲置，不仅微利，甚至贬值。

犹太人这种不存钱的秘诀，是一门资金管理科学。俗话讲："有钱不置半年闲"，这是一句很有哲理的生意经。它讲明做生意要合理地使用资金，千方百计地加快资金周转速度，减少利息的支出，使商品单位利润和总利润额都得到增加。

一位成功的企业家曾对资金做过生动的比喻："资金对于企业如同血液与人体，血液循环欠佳导致人体机理失调，资金运用不灵造成经营不善。如何保持充分的资金并灵活运用，是经营者不能不注意的事。"这话既显示出这位企业家的高财商，又说明了资金流动加速创富的深刻道理。

有的私营公司老板，初涉商场比较顺利地赚到一笔钱，就想打退堂鼓，或把这一笔收益赶紧投资到家庭建设之中；或把钱存到银行吃利息；或一味地等靠稳妥生意，避免竞争带来的风险，而不想把已赢得的利润返回投资做生意再去赚钱，更不想投资到带有很大风险性的房地产、股票生意之中。从而造成把本来可以活起来的资金封死了，不能发挥更大的作用。

其实，经营者最初不管赚到多少钱，都应该明白俗话中所讲的"家有资财万贯，不如经商开店""死水怕用勺子舀"这个道理。生活中人们都有这样的感觉，自己赚的钱再多也不够花。为什么？因为"坐吃"必然带来"山空"。试想，一个雪球，放在雪地上不动，只能是越来越小；相反，如果把它

滚起来，就会越来越大。钱财亦是如此，只有流通起来才能赚取更多的利润，正所谓“钱财滚进门”。

资金只有在不断反复运动中才能发挥其增值的作用。经营者把钱拿到手中，或死存起来，或纳入流通领域，情况则大不相同。经营者完全可以把钱用以办工厂、开商店、买债券、买股票等等，把“死钱”变成“活钱”，让它在流通中为你增利。

而且，一定要记住：在经营过程中，资金周转快的生意最赚钱。或者说，在同行业中你的资金周转比别人更快，你就最赚钱。在商品短缺时代，“囤积居奇”发大财，然而在商品过剩现金为王的今天，最重要的发财手段就是在产品更新换代之前“快速出手，多多出手”，让钱流动的速度提高。



没有欲望就没有财富

强烈的欲望正是追求财富的一大凭仗。所以说，拥有财富欲望是成为生意人追求财富的第一步。

一个非常有意义的故事是这样的：法国媒体大亨巴拉昂在遗嘱中用100万法郎作为揭开贫穷之谜的人的奖金。在4万多封来信中，唯一中奖者是一个名叫蒂勒的小姑娘，她说："穷人最缺的是野心！"这个谜底震动了欧美，几乎所有的富人都承认：没有野心就没有今天的财富。

看我们身边成功的生意人，他们哪一个是安于现状，不具野心、没有欲望的人呢？

牛根生如果要没有野心他永远都只会是伊利的副总，而不会成就今天的蒙牛集团；新希望集团老总刘永好要没有野心，他永远都只会是一个养猪大户，而不会是今天饲料行业里最具竞争力的新希望董事长。

生意人追求财富最希望把1块钱做到10块甚至100块钱，汽车销售大王朱孝明靠18元起家，1999年就能拿出6个亿买断一汽奥迪轿车的全国经销权。在国外，一个叫凯尔·麦克唐纳的人，实现了用曲别针换房子的神话。深究其根源，都是因为他们不安于现状，不满足于当前，敢于敞开自己追求财富的野心，所以他们成就了一个又一个财富神话。

彭海涛，原成都锦天科技发展有限责任公司董事长兼总经理，国内第一款玄幻3D网游《传说Online》的制作者，被媒体誉为"中国比尔·盖茨"。从盛大的玩家到走上游戏研发道路，再到被盛大收购身价上亿，年仅23岁的彭海涛用了3年不到的时间成就了新一代"陈天桥"的财富神话，其发展之快、成功之早、创富速度之快、之巨，使他成为年轻人羡慕的对象。

正是财富"欲望"造就了这位23岁的亿万富翁。

5 年前，彭海涛不过是四川大学网络学院的学生。当他看到盛大的网络游戏在用前所未有的速度赚钱，一下子激发了他的市场意识和财富企图心。彭海涛坐不住了，他跟他做房地产的父亲说，我要开公司、做游戏、赚大钱。

彭海涛的父亲彭国权是成功的企业家。他支持儿子的想法。于是彭海涛退学了，拉来成都“金点工作室”的汪疆和贾涛，引来南充的赵志明，形成了最初的四人团队。2005 年 5 月，号称中国第一款自主研发的 3D 网游《传说 Online》诞生。凭借这款游戏特殊的意义，彭海涛和锦天科技获得了各种荣誉，并最终被盛大公司收购，成为人人羡慕的亿万富翁。

而很多人之所以如此贫穷，如此普通，就是因为他们特别缺乏所谓的野心。他们满足于现实的生活内容和方式，满足于目前的经济状况和前景，小富即安，知足常乐。正是因为他们不具野心，所以，与无数的财富奇迹失之交臂也在所难免。



第三章

培养自己愿意折腾、敢于折腾的能力

生意人要有敢为天下先的勇气

成功的生意人都有一个共同的特点：愿意做别人不愿意做，不敢做的事情，也就是“敢为天下先”。

原因很简单，大家都做的事情，没有大风险，但是也没有大收益，只有做第一个吃螃蟹的人才可能有惊人的收获。

提起王均瑶，没有人不佩服他的“胆大包天”。像其他温州人一样，16岁那年，王均瑶就早早离开家乡——温州龙岗，开始在长沙一带跑五金和印刷业务，赚点小钱。1989年春节前夕，由于忙于跑业务，王均瑶忘了提早买好回家的火车票。到了小年夜，王均瑶和其他几个困在长沙的老乡聚在一起，商量着无论如何都要赶回家去过年。大家一合计，最后以两倍的价格包了一辆大巴回家。

去往温州的山路不好，大伙累得够呛，王均瑶也直喊“真慢”。一位老乡开玩笑说，想快就去包一架飞机嘛！说者无意，听者有心。在老家过年时，王均瑶琢磨开了：以后我是不是真的可以包一架飞机回家呢？哪知这个想法一说出口，立即招来了家人的讥笑，所有的人都以为他在痴人说梦。要知道，当时可不是谁都能坐飞机的，连买机票都是需要县团级以上的身份证明的呀！王均瑶小小一个生意人，凭什么？王均瑶没有轻易放弃，他独自一人筹划了很长一段时间，而后又进行了长达八九个月的走访、市场调查和跟有关部门的沟通后，决定自己一定要将这件事做成。

1991年7月28日，这是一个值得纪念的日子。在敲完了近100个图章以后，王均瑶成功地开通了从长沙到温州的第一条航线。这架由安-24货机改装成的客机航班被命名为“私人包机的首次航班”，也是湖南民航局飞往温州的首个航班。继而王均瑶以敢上九天揽月的胆魄包下全国400多个航班，成

立了全国第一家私人包机公司，在中国航空史上写下了特殊的一页，也完成了王均瑶事业发展的原始积累。

知道这件事的人都这样评价王均瑶："胆大包天"。媒体评论说："他叩开了自计划经济以来中国民航局从不向私营企业撬缝的大门。"就连美国《纽约时报》记者也预测，王均瑶的胆识和魄力，将引发中国民营经济的腾飞。

王均瑶说，要想别人之不敢想，就要做别人之不敢做。一鸣惊人"飞"上天的王均瑶，继续着他"敢为天下先"的传奇，当他了解到中国是目前世界上唯一一个白酒年消费量超过牛奶的国家，年人均喝奶不足 7 公斤时，王均瑶想到，富起来的中国会有越来越多的人爱喝奶。他从控制优质奶的生产基地做起，先后与一系列奶牛场签了合同，一鼓作气地干了起来。1994 年，王均瑶创办了均瑶乳品有限公司，这是当时国内首家自行研制生产 UHT 超高温长效塑瓶灭菌牛奶的企业，这种技术可以把牛奶的保质期延长到半年。

1999 年 12 月，集团投入上亿元资金在湖北宜昌创建年生产能力达 80000 吨、年产值达 6 亿元的乳制品生产基地。2000 年，均瑶牛奶综合市场占有率名列行业前五名，同时被评为全国乳品十大畅销品牌。

可以说，敢为天下先是很多成功商人共有的特质。



眼光决定生意人的未来

有人说，做生意“第一个做的是天才，第二个做的是庸才，第三个以后做的便是蠢材。”所以，创业的第一要诀就是眼光独到，想别人未想到的事。

被称为“红顶商人”的胡雪岩有一句至理名言：“做生意顶要紧的是眼光，你的眼光看得到一个省，就能做一个省的生意；看得到天下，就能做天下生意；看得到外国，就能做外国生意。”成功的生意人，必须眼光远大，有极强的洞察力。在风险与机遇共存的经营活动中，那些独具慧眼的商人，能发现赚钱的机遇，发现市场变化的趋势和规律，从中大获其利。

美国零售商西尔斯百货公司能成为美国最大的百货公司，是与当家人的远大眼光分不开的。公司原副总裁伍德在1925年通过分析美国人口发展趋势，敏锐地发现随着汽车业愈来愈迅猛的发展，私人拥有的汽车越来越多，而大城市已无法提供那么多停车的地方，人群会大量流向郊区。汽车的大发展将为商业零售方式带来一次革命，迫使城市作为商业中心的地位下降，而郊区则会得到大发展。伍德毅然作出一个重大决策：西尔斯百货公司向郊区发展。他们趁当时空地多、土地租金低、别人还未醒悟时，迅速在郊区建立了自己的市场。伍德作为一个商人能洞察商品零售业发展的趋势，使西尔斯公司大展宏图。现在它拥有850家零售商店和14个邮购中心，不仅成为美国最大的百货公司，还把触角伸到了加拿大和欧洲。

大量的商业实践表明，商人的洞察力与生意的利润率成正比。被称为美国电脑神童的比尔·盖茨，人们普遍认为，他这个人不算白手起家，因为他从他父亲那承继了100万美元的信托基金。但他的财富不是来自这笔钱，而是他的眼光。比尔·盖茨的一个朋友说：“这家伙的眼睛像是能看透未来。”是的，比尔·盖茨看出了家庭电脑未来的庞大市场。1980年，他用5万美元买下

了一套叫 86- 磁碟操作系统的软件回来重新设计，然后再以专利形式转卖给 IBM 公司。这样，IBM 公司每卖出一台电脑，他就抽一部分版税。这就等于养了一只会生金蛋的鸡。

生意人的眼光是自己的指路标，要远大、独特，有先见之明，只有这样，才能纵横商海，赢得未来。



做生意贵在随机应变

俗话说，商场如战场。战场上风云际会，瞬息万变；生意场上更是变化无穷、神鬼莫测。只有随机应变，才能适应形势，立于不败之地。

19世纪的中叶，美国的加州发现了金矿，很多人都觉得这是一个千载难逢的发财机会，纷纷加入淘金大军，这其中就有一个17岁的小农民亚莫尔。

随着越来越多的人蜂拥而至，加州一时间遍地都是淘金的人。不但金子难淘，就连大家的生活也越来越艰难。因为当地气候很干燥，水源十分地缺少，而淘金还是一个体力活儿，所以不少的淘金者不但没有圆淘金的美梦，相反却葬身此处。

亚莫尔和其他的淘金者一样没有发现黄金，却被饥渴折磨得半死了。有一天，亚莫尔听到一些人议论缺水后突发奇想，淘金的希望十分渺茫，而找水的希望还是很大的，挖金子倒不如卖水。于是亚莫尔随机应变，停止了淘金，开始找水。找到水后，他把河水引过来，再进行过滤，变成饮用水后装到桶里，然后拉到山谷中，一壶壶地卖给那些淘金的人。

当时有人嘲笑亚莫尔胸无大志，但是亚莫尔对他们的话并不放在心上，因为在他看来，没有哪个地方的水可以像在这里那样卖到和金子一样的价格。结果几个月后，大多数的淘金者空手而归；小农民亚莫尔在很短的时间卖水挣了6000美元，这笔钱在当时是相当可观的。

如果亚莫尔“坚持不懈”地淘金，那么就可能和大多数人一样空手而回。

还有一个人，和亚莫尔一样，在淘金大潮中“不务正业”，用别的办法挣了大钱，他就是“牛仔裤大王”李斯特。

当年，李斯特像很多年轻人一样去西部淘金，一条大河挡住了去路，很多人绕道，很多人退缩，更多的是怨声一片。心情慢慢平静下来的李斯特，

面对大河想到了另一条解决之道：他在大河边做起了摆渡生意。谁也没有想到，他人生的第一笔财富、第一桶金竟然因大河挡道而获得。一段时间过后，摆渡生意开始清淡。李斯特决定放弃，继续前往西部淘金。但是当时在那个“没有法律，只有武力”的西部，李斯特一次次被恶势力赶了出来，抢了生意。他的眼光落到了西部人的裤子上，因为淘金，西部人的裤子极容易磨破。而西部又有很多废弃的帐篷，他脑子灵机一动，李斯特开始把这些帐篷收集起来，洗干净，裁剪缝纫出了世界上第一条用帐篷做的裤子——牛仔裤，这种物美价廉又耐磨的裤子为他带来了大笔的财富。

所以说，经商者只要善于发现，巧于钻研，精于应变，就可以在变化中轻取其利。



生意人不要怕折腾

柳传志有一句名言："折腾是检验人才的唯一标准。"

折腾是一个人不甘平庸的外在表现，也是一个人奋斗——失败——再奋斗——直至成功的过程。一个人如果甘于一年三百六十五天天天同一模式地过活，那么他就不需要折腾，一个人只有敢于折腾，才能改变自己的命运，拥有更加广阔的发展空间；而那些墨守成规，不愿脱离惯有轨迹的人永远都是狭隘的，不会有所发展。

很多事业有成的生意人都是农民、工人出身，没有显赫的家庭背景和富足的经济家庭，就因为他们的不甘平庸和敢于折腾，才为自己开辟出了一条新天地。

做生意很少有一次就成功的，多数人都是经过几次失败的折腾的。这是因为，做生意的能力不可能从书本上照搬到手，需要自己去经历体验，经验是非常重要的。一个人经过几次失败后，才会真正明白做生意是怎么回事。

20世纪90年代，当很多年轻人选择拥有一份稳定的工作时，年轻的洛阳小伙张继卫却不甘平庸，他选择了自主创业——经商。

当时，村里几名年轻人要创办轧钢厂，他积极参与，从开始筹备到建设厂房、购买机器设备，从人员管理到经销产品，每个环节他都尝试过，也因此积累了丰富的管理和营销经验。

紧接着，他创建了洛阳天公金属彩塑护网有限公司，生意做得还不错，但效益并不是很好。

正在这时，机遇来临：在山西晋城打工的同乡回来说，国营晋城钢铁厂濒临破产，正对外出售，价格也不贵。张继卫一听动心了，经过一番考察，他决定买下这家钢铁厂。

于是，2000年秋，张继卫和一群二十出头的小伙子，满怀豪情地来到太行山脚下的山西晋城，接手了这家钢铁厂，组建了晋城伟业钢铁有限公司。

创业的艰难常人无法想象。以前只干过村办企业的张继卫从头学起。3年过去了，从最初的月月赔钱，到后来安排原晋钢930多名下岗职工重新上岗，张继卫用事实证明，他们有能力将这个企业运作得有声有色。

2003年，洛阳新区大开发进行得如火如荼，远在山西的张继卫坐不住了。"新区建设一天一个模样，我们也要为家乡经济发展出一份儿力。"已在山西赚到第一桶金并积累了丰富经验的张继卫，决定回乡创业。他投资1.5亿元，开始筹建洛阳伟业轧钢有限公司年产40万吨高速线材生产线。

该项目2004年8月建成投产，工艺上实现"一火成材"，生产线成材速度达到每秒60米。同年10月，他又投资6000万元建设一条CB1250彩色涂层钢板生产线，2005年4月建成试产。

面对严峻的钢铁市场竞争，他的公司相继开发出适销对路的高线产品，赢得了市场先机，并跻身河南省民营企业百强行列。

2008年，受金融危机影响，张继卫的公司面临的形势很严峻。国庆节过后不到一周，公司就赔了200多万元。那时钢铁行业的竞争异常残酷，众多同行不是关门，就是限产。

这时候，张继卫折腾的能力显现出来了，他提出"与上游客户结成战略联盟，大家抱团儿取暖，实现互利双赢"的对策。经过多个回合艰苦卓绝的谈判，公司与上游大客户结成了战略合作伙伴关系，这种全新的业务合作模式确保了公司生产所需的钢坯。

当年，在整个市场环境不好的情况下，伟业集团却实现总产值13.47亿元，职工人均月收入增幅达到14.9%。

钢铁大亨张继卫的成功充分说明，一个生意人不要怕折腾，只有折腾才能带来机遇，带来成功。

好奇心是事业发展的动力

著名科学家爱因斯坦把好奇心作为科学进步三大动力之首，他认为，在整个科学进步史上，有益于人类的伟大发明，都不是由强制或计划手段和实用的愿望所推动的，而是由纯粹满足好奇心的愿望所驱动和实现的。人类的高级思维自惊奇和疑问开始，永不满足的好奇心是创造力的不竭源泉。好奇心的枯竭意味着创造力和智力生活的衰败。

科学研究如此，经商做生意也是如此，一个生意人想要赚大钱，必须充满好奇心，好奇心是一种原动力，是一种创造力，也是一种魄力，有了这种魄力你才能大胆地去做投资、冒险，而这种行为正是致富的主因之一。

中国有名的神童，现任微软公司全球副总裁兼微软中国研发集团总裁的张亚勤，对现在的年轻人提出了这样的忠告："时时刻刻不要丢掉你的好奇心。特别是学理工科的人，有了好奇心你才会有探索的动力，这样你的学习就不只是为了考学，为了找工作，而会把它当作一种事业，这就给你以后成功打下了一个不可或缺的基础。"

蒋先生是一个成功者，谈到他的成功经历，蒋先生说："我这个人天生比较好奇，喜欢接触新的事物，喜欢碰到稀奇古怪的人。"5年前，原本在硅谷一家新能源公司工作的蒋先生因好奇心的驱使，机缘巧合地进入美国最大风险投资机构之一的NEA，NEA让蒋晓东的好奇心得到了充分的满足，同时也带给了他耀眼的成功。

加入NEA后，蒋先生创建了中国团队，并负责NEA在快速成长的中国市场的投资。蒋先生担任连连支付、红孩子、中新力合担保、联亚药业和蓝苹果等多家企业的董事，同时也主持了NEA在凯赛生物、中信医药、立通无限、蓝港在线、百合网和中国绿线等的投资，并参与投资了中天联科和展讯通信。

第四章

低调做人，高调做事

学会让，而不是学会争

中国的生意人，必须懂得中国的处世习惯，否则，在生意场上将寸步难行。

中国人处理事情，讲究中庸、平和、宽恕，和人打交道，要学会让，而不是争。

有位记者在采访收藏家马未都时，提了一个很实际且有趣的问题：“您是行家，买了这么多的宝贝，是如何跟卖家还价的呢?”

马未都回答说：“我跟卖家还价的原则是让做生意的人都有钱赚。比如我看中一个东西，卖家要价12万，我还价10万。他会说，好，成交。虽然他的要价是12万，但我知道，给10万他就能卖。他多要两万，是等我还价呢。对此，我们彼此之间心里都是有数的。”

记者接着问：“那您为什么不试试还价8万或9万?”

马未都回答说：“人家的东西值10万，如果非给8万或9万，那就离谱了。适当地多给人家一点钱，让人家多挣一点。当人家再有古董的时候，想到的第一个买家，一定是让他挣过钱的人。

“他可能说：‘马未都这个人不错，让我挣钱了，这古董我得先给他看。’我一看，嘿！这东西我喜欢，就买了。这样，就保持了一个进货的通道。

“要是人家说：‘我卖谁也不卖马未都，这主儿一分钱没让我赚过，还老让我赔钱，回回把我弄得半死，我才不给他呢。’这条进货的路不就断了嘛!”

记者又追问：“搞收藏的人有的是，为什么您的机会比别人的机会多呢?”

马未都回答说：“谁坚持让人家有钱赚的原则，人家就会想着谁，谁的进货机会自然就会多。双赢比起单赢有个大好处，就是双方都能赢得可持续发展的机会。”

这就是“争是不争”“不争是争”的中国处世哲学。

万通地产集团董事长冯仑在电视一个节目里讲商道时，讲到“争”与“让”的价值观，他说：有了让，能让自己的是非减少、少闹心、少烦恼，多一些时间来考虑更多的事情，多一些时间同朋友聊天寻找商机。

冯仑讲了一个实例：自己和其他 5 个人一起创业做生意，刚开始创业也没商定什么股份，弄了 2 年了，大家说谈股份吧。怎么分，很头痛！后来大伙一起定了个原则，一是大家都是借钱来办的公司，自己都没钱，二是几个人合作，都是少一个不行的那种，既然是这样，就按梁山伯的方式来做——排座次，均利益。座次有大哥，二哥，三哥，股份大家基本平均。

到了后来，公司做大了，有了不同的发展意见，又要分家，这次是分钱了。怎么分，如按公司规程要估值等等，很麻烦。为了不伤和气，几个人商量着又定了个原则，就是“让”和“发展”，让出去的人能得到一定的资金，他们拿着这些资金可以从头再来。于是他们请了律师，定了分的规程，但不定价格和数量。出去的人把股份卖给留下的人，一点一点地卖。最终冯仑逐渐买了公司 100%的股份，其他的人出去发展也都不错，包括王石等几个，而且也还都是好朋友。

所以冯仑讲，“让”可以让人内心清净，只有清净了，才能致远。



懂得放低自己抬高别人

中国人为人讲究谦逊，不愿意高傲凌人，这样人与人相处才和谐相容，生意也会越做越好。

李嘉诚曾说自己的做人原则是："建立自我，追求无我。"建立自我就是让自己强大起来；追求无我，是把自己融入到生活和社会当中，不要给大家压力，大家由此才会接纳你、欢迎你。

他说，一个成功的人对生活的态度非常重要。比如我们在生活中经常看到一些人，做一些事情偶有所得，有点成功，他的自我就会让你不舒服，他的存在让你感到压力，他的行为让你感到自卑，他的言论让你感到渺小，他的财富让你感到恶心，最后他的自我使你无处藏身。李嘉诚不一样，他要追求无我，建立自我的同时要追求无我，这是一种生活的态度。

说到底，别人之所以喜欢你，是因为你在他面前，能让他感到很舒服、很自在、很优越、很有成就、很有自信……所以成功的生意人都懂得"放低自己，抬高别人"的道理。

史玉柱是中国商人中最具传奇色彩的人物，大起大落，是最难以预测的企业家之一。

史玉柱2004年重返IT行业，并凭借自己创建的网络公司大获成功。但是，对网络游戏市场的大腕们，史玉柱总是毕恭毕敬，还对着众媒体的面说要向他们致敬。史玉柱曾有意无意地公开表示，真正的超级玩家都在盛大的《传奇》里。显然，这是主动示弱，暗示自己并没侵犯盛大和陈天桥的意思。

这就叫"Tee-up法则"——Tee是打高尔夫球用的小支球托，up就是把它垫高起来的意思。打高尔夫球，在开杆的时候，人们都必须插下那个Tee，才有办法把球打飞起来，这就是Tee的作用——把自己放低了（像没有价

值)，再把对方垫高了（对方显得高大而有价值)，结果自己就成了对方离不开的、最有价值的“Tee”。

放低自己，抬高别人，这会让别人“有安全感”，让别人有“希望”，别人有希望，他才会喜欢你，这样自己才能顺顺利利地成功。



做大生意不可缺少政治头脑

有人说：在中国，要做一个好商人，必须坚持看CCTV-1的新闻联播。因为要想把握经济命脉，必须关注政局，新闻联播就是中国商人的最佳晴雨表。

电器巨子南存辉说得更形象：“作为一个企业，政治应该是天，天气好的话，出太阳了，被子霉了可以晒晒呀！外面刮风下大雨，你却拿被子出去，肯定不合时宜嘛。”

在中国的历史上，最有名的商人当属胡雪岩，“经商要学胡雪岩，做官要学曾国藩”，这是现在每个中国人都知道的一句话。学胡雪岩学什么？最核心的就是学他怎样把握天下大势。这也正是他被称为“红顶商人”的真正原因。

胡雪岩从一个钱庄的小伙计开始，贩粮食，开丝栈，开钱庄，开当铺，开药铺，筹军饷，做房地产，办船厂，从钱庄伙计平步青云成为了显赫一时的红顶商人。凭的是什么？用胡雪岩自己的话说就是“做什么都要有势，有了势就有了利。”

没有太平天国的兴起，没有浙江巡抚王有龄，没有中兴重臣左宗棠，胡雪岩可能一辈子都是一个钱庄的小伙计。

以胡雪岩与左宗棠的交往为例：

1862年左宗棠继任浙江巡抚，要胡雪岩在三天之内为自己筹齐十万石粮食。左宗棠带兵打仗是自筹军饷的，肯定是需要一个后勤方面的人才，胡雪岩早就知道这个局势，所以他说：“做小生意迁就局势，做大生意先要帮公家把局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法。”胡雪岩帮助左宗棠筹集军饷，杭州恢复后，他做什么生意都是顺其自然的事情了。自此胡雪岩跟左宗棠的交往开始。

以后几十年为左宗棠办了三件大事：一是筹饷，二是购置军火，三是打理洋务。这三件大事办好了，左宗棠和胡雪岩也双双达到了人生的顶峰。

左宗棠则为胡雪岩提供了更广阔的舞台，也给他提供了巨额的生意。反过来，胡雪岩始终是左宗棠的一个经济支柱。他不但自己出钱，还劝别人募捐。左宗棠手头一紧，立刻就会想到他。左宗棠和胡雪岩的交往，简单地说就是互惠互利，双方都得到了极大的好处。

再看看现在活跃在商场的大生意人，哪个不是抓住了国家各项形势的发展，大展拳脚，最后赚得盆满钵满的？

所以，作为一个生意人，要有政治意识，要有抓住天下大势的顺势而为的能力和准备。



以义制利——生意人的最高准则

在中国自古就有“义”“利”之辩，孔子说“君子喻于义，小人喻于利”。但是天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。生意人求的就是利，不言利是不可能的。但是利也有不同。利己而又利人的利，就应当赚取，利己不利人的利就是不义之利。

因此，义利并重，相互制衡，扬长避短，趋利避害，这才是最好的选择。

晋商可以说是中国商人的代表，是明清十大商帮之首，商号遍及全国，以及日本、阿拉伯、东南亚、俄罗斯等地，雄霸国内商界500年。他们就将义与利的关系处理得恰到好处，“以义制利”是他们的商业信仰。

他们以崇信尚义为准则时刻约束自身，将严守信誉的商业美德代代相传。他们绝不赚昧心钱，以做信义取利的诚贾廉商为荣。他们受一事诺一言，把信义和取利结合在一起，在商界中美誉相传，形成了其稳固的商业地位。

清朝末年，平遥城内有个讨吃要饭几十年的穷老太太，有一天拿着1200两的汇票，到日升昌票号要求兑付白银。这张汇票与存款时间相隔三十余年，日升昌经查验无误后，立即给这个讨饭的老太太如数兑付了现银本息。原来，这个老太太年轻时，丈夫到张家口做皮货生意，赚钱后办成汇票想带回家，途中却染病身亡。几十年后，老太太摸丈夫当年留下的夹袄时，无意中摸出这张汇票。通过这件事，日升昌童叟无欺、诚信为本的声誉大振，业务愈加红火，事业如日中天。

舍义取利的生意，是不会长久、也不会有大发展的，只有懂得“以义取利”“以义制利”的生意人才能笑到最后。

做事要有“契约”意识

日本的手岛佑郎在《犹太人为什么优秀》一书里，有过描述：可以说，犹太人特有的思想就是他们的契约思想。人和上帝之间有契约，人和人之间也有契约。即使在结婚的情况下，新郎也要给新娘一份《结婚契约书》。

莎士比亚的戏剧《威尼斯商人》充分说明了西方人对于契约的强烈意识。

威尼斯商人安东尼奥的商船沉海，彻底破产，无法及时偿还犹太商人夏洛克借给他的钱。按照此前他与夏洛克签署的商业借贷合同，夏洛克有权索取他心脏部位的一磅肉。这是一份很残忍的商业合同，在现代法律中这种伤害当事人的合同是无效的。但是，很不幸的是，当时的威尼斯城邦的法律还没有有关禁止这种野蛮合同的条文。城邦的最高权力者——威尼斯公爵是一个心地善良的统治者，而安东尼奥先生是该城邦的一个著名商人和慈善家。所以安东尼奥的伙伴就安慰这位倒霉的朋友：公爵是不会支持夏洛克这种残忍的处罚的。安东尼奥尽管知道履行契约会送命，但是他仍然选择履行契约。他说：“公爵不能变更法律的规定，因为威尼斯的繁荣完全依赖各国人民的来往通商，要是剥夺了异邦人应享有的权利，一定会使人们对威尼斯的契约精神产生重大怀疑。”

正是这种契约意识，促使了西方商品经济的不断发展，也造就了日后繁荣的市场经济时代。

履行合同是行商做事的职责，不论从事小本生意还是负责大型企业，第一要思考的就是“信誉保证”，否则，不要说生意做不好、做不长，说不定还会声名狼藉甚至触犯法律。没有信誉保证，你就会借不到钱，筹不到款，进不了货，卖不出产品，最后就会无路可走。

因此，中国的生意人一定要树立契约意识，按照合同及时履行自己的职责。

亲兄弟一定要明算账

在商海中，合伙做生意是司空见惯的事，但必须亲兄弟明算账，按游戏规则办事，才会使合伙生意不断做大做强。反之，关系好时不分彼此，关系坏时对簿公堂，难免给双方造成极大伤害。

在西方，公司成立之初，每个人的股份、职责、权利都是非常明确的，大家自觉遵守，避免了不少麻烦。比如，大名鼎鼎的微软公司，最初的创始人保罗·艾伦占公司40%的股份，即使离开了，依然凭借这些股份稳居世界富豪前列，与比尔·盖茨的关系也十分友好。

很多人没有这方面的意识，开始时，抹不开面子说，弄到最后，生意不好，情谊也不在了。

张某与高某既是同乡，又是最要好的朋友。各自成家后，兄弟情谊更是有增无减。2005 年 10 月初，张、高二人共同申请了一块宅基地，并开始建房建厂，他们决定成立"东盛米业"，主营稻米加工和营销。由于关系至密，在没考虑任何合作规则的情况下，张某在西侧建了一座二层小楼、库房一排、门卫两间。高某则在东侧建了一座烘干塔、电子地磅和围墙。然后双方各自办理了土地使用证。随即"东盛米业"开张营业。

合伙生意在开始时还算顺利，但好景不长，2009 年 3 月发生的一件事，使张、高关系骤然由热转冷，乃至反目成仇。高某因与别人的外债未清，电子地磅被黑山县人民法院执行局突然查封，高某多次上诉，都被法院依法予以驳回。

此时的"东盛米业"因资产困难早已停产，张某、高某的合伙关系随即解体，诸多矛盾使高、张二人的关系彻底破裂。为了报复张某，趁张家夫妇外出之机，高某和父亲、妻子以拥有共同财物为由将张的楼房一间、门房两

间占用，并封闭出入院子的大门，双方关系愈加紧张。

最终双方上了法庭。房屋问题可以由法院解决，但合伙经营期间的那堆“乱账”谁也理不清。

与此相反，用友软件股份有限公司两个合伙人董事长王文京，副总经理苏启强因为奉行亲兄弟明算账的原则实现了双赢。

1988 年 12 月 6 日，苏启强和王文京借款 5 万元，在中关村租下了一间 9 平方米的房子，买了一台长城 0520DH，创办了用友软件股份有限公司的前身——用友财务软件服务社。王文京、苏启强并肩作战，一个运营，一个开发，使“用友”大展宏图，勇立潮头。

天下事合久必分，分久必合。后来两人对于后期的发展有不同的认识，决定按照各自的思路分开去做。因为两人同是学经济出身，公司创办时就有明确的投资协议，规定了谁的股份是多少，以及准确的比例。“用友是共同的成果，该是谁的就是谁的。”离开时苏启强拥有“用友”很大的股份，为了买回他的股份，“用友”支付了相当大的一笔现金，这固然给“用友”带来了一定的压力，但王文京说：“这使我保有了用友这样一个品牌和公司基础；对于苏启强来说，有了这样一笔资金他可以去创办连邦。我们的分手达到了双赢。”可以说，苏启强是安心、放心、开心地把“用友”全部交给王文京的。

最终，两人的分手成了一段佳话。



懂得用法律维护自己的权益

现在是法治社会，用法律保护自己是每个人的权利，尤其是生意人，每天都可能面临很多纠纷，全都靠“面子”“良心”办事，最终肯定吃亏。

正泰集团董事长南存辉在这方面为我们做出了榜样，他在法庭上为自己的企业，也为中国的企业讨回了公道。

2007年，正泰集团向温州市中级人民法院起诉法国施耐德电器低压（天津）有限公司专利侵权，并索赔3.3亿。

据说，这场官司创了两个第一，被称为中国知识产权第一案，创下知识产权官司索赔的最高金额。

施耐德是一家已拥有多项垄断性专利的世界巨无霸企业，正泰与施耐德的恩怨由来已久。

1994年，当南存辉抛弃手工作坊方式，着力打造中国低压电气品牌时，中国的对外开放让世界电气巨头纷至沓来，迅速占领了中国低压电气高端市场。正泰注定要在巨人的挤压中求生存。

也就是从那天起，正泰和施耐德就开始了长达十几年的恩怨，1995年，施耐德首次在杭州起诉正泰专利侵权，其后，又在英国、法国、意大利等国多次起诉正泰。

每次被起诉，正泰的产品就被当地法院的临时禁令禁止进入当地市场。正泰由此在国际市场被围追堵截，份额大受影响。不仅如此，起诉方在漫画上把自己画成蒙娜丽莎，把正泰画成大猩猩和猴子，意为猴子只会简单模仿。“你不能侮辱我的人格。”南存辉非常气愤。

其实施耐德觊觎正泰已经很久了，然而他们与正泰谈了很多次合资合作，却因南存辉坚持控股始终不成。而施耐德等着正泰臣服的那一天。

兼并不成，对手使出专利侵权的撒手锏。从 20 世纪 90 年代开始，正泰被施耐德起诉了将近 20 次，每次的理由几乎都是专利侵权。而施耐德往往是一边谈合作，一边告正泰。

南存辉早就忍无可忍。“他说自己是百年老店，我说你百年老店你太大了，你太牛了，你太凶猛了。你肯定有某个细节会漏掉的。”

施耐德果然漏掉了细节，正泰在 1997 年申请了一个小专利，后来他们发现，这个专利被施耐德使用了 7 年。南存辉终于可以正面反击了。

南存辉充满自信：“我相信法律，相信自己的自主创新能力。”

最终法院一审宣判，被告施耐德侵权事实成立，需向正泰集团赔偿 3.3 亿多元人民币。

南存辉用自己的行动告诉中国商人，一定要拿起法律的武器保护自己的权益。

